



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh strategie rozvoje letiště  
Airport Development Strategy Design

Student: Nikola Kreislová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2008

*„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“*

V Ostravě, dne 25. dubna 2008

Nikola Kreislová

*Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Romanu Kozlovi, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytl při psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedení provozního úseku společnosti a pracovníkům Letiště Brno a.s. za jejich připomínky, praktické informace a grafické podklady o společnosti.*

# OBSAH

Úvod .....	1
<b>1. Charakteristika společnosti Letiště Brno a.s. ....</b>	<b>3</b>
1.1. Obecná charakteristika společnosti.....	3
1.1.1. Historie letiště Brno-Tuřany .....	4
1.1.2. Významná data v novodobé historii letiště.....	5
1.1.3. Současnost letiště Brno-Tuřany .....	6
<b>2. Analýza současného stavu.....</b>	<b>8</b>
2.1. SWOT analýza společnosti Letiště Brno a.s. a letiště Brno-Tuřany .....	8
2.2. Analýza oborového okolí letiště.....	12
2.3. Porterova analýza konkurenčních sil .....	13
2.3.1. Konkurence uvnitř odvětví .....	13
2.3.2. Stav možného vstupu nových firem do oboru .....	14
2.3.3. Konkurence substitutu (náhražky).....	15
2.3.4. Vliv zákazníků .....	15
2.3.5. Vliv dodavatelů .....	16
2.4. SLEPTE analýza .....	17
2.4.1. Obecná charakteristika Jihomoravského kraje .....	18
2.4.2. Demografické charakteristiky kraje.....	18
2.4.3. Ekonomické charakteristiky kraje .....	19
2.4.4. Právní a politické prostředí České republiky .....	20
2.4.5. Přírodní a ekologické charakteristiky .....	21
2.4.6. Technologické a inovační charakteristiky .....	22
2.4.7. Sociálně-kulturní prostředí .....	22
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>23</b>
3.1. Strategické řízení .....	23
3.1.1. Rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem .....	23
3.1.2. Proces strategického řízení .....	25
3.1.3. Strategické analýzy .....	26
3.1.4. Rozdělení podnikových strategií .....	28
3.2. Marketingový výzkum.....	30
3.2.1. Proces marketingového výzkumu.....	31
3.2.2. Metody marketingového výzkumu .....	31
<b>4. Metodika marketingového výzkumu .....</b>	<b>35</b>
4.1. Přípravná etapa výzkumu .....	35
4.2. Realizační etapa výzkumu .....	36

<b>5.</b>	<b>Analýza výsledků .....</b>	<b>38</b>
5.1.	<i>Blok 1: Identifikační otázky .....</i>	38
5.2.	<i>Blok 2: Frekventovaná letiště a způsob dopravy na letiště.....</i>	39
5.3.	<i>Blok 3: Destinace.....</i>	40
5.4.	<i>Blok 4: Pravidelný spoj na trase Brno-Praha .....</i>	41
5.5.	<i>Blok 5: Hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů.....</i>	45
5.6.	<i>Vyhodnocení stanovených hypotéz.....</i>	52
<b>6.</b>	<b>Řešení problémů letiště a návrhy příslušných opatření.....</b>	<b>53</b>
6.1.	<i>Strategie krátkodobá.....</i>	53
6.1.1.	Návrh na zlepšení marketingových činností.....	53
6.1.2.	Zavedení dalšího spoje pravidelné linky ČSA Brno-Praha.....	55
6.2.	<i>Strategie střednědobá .....</i>	57
6.2.1.	Rozvoj carga.....	57
6.2.2.	Zkvalitnění odbavení letů všeobecného letectví.....	58
6.3.	<i>Strategie dlouhodobá.....</i>	59
	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	
	<b>Seznam použitých zkratek</b>	
	<b>Seznam grafických příloh</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# Úvod

Tématem mé bakalářské práce je **návrh strategie rozvoje letiště**. Tato práce byla zpracována ve společnosti Letiště Brno a.s. a její náplní jsou možnosti dalšího rozvoje letiště.

Touha po překonání zemské tíže vedla již dávno hrdiny Daidala a Ikara podle řecké mytologie k prvním pokusům létat. V počátcích letectví se člověk snažil napodobovat lety ptáků, což dokládá i studie Leonarda da Vinciho, kde jsou v Kodexu o letu ptáků zachyceny jeho myšlenky o létání.

Z průkopníků světového letectví je vhodné zmínit bratry Montgolfiéry, kteří v roce 1783 vypustili svůj první horkovzdušný balón. Prvním českým průkopníkem v oblasti letectví byl Ing. **Jan Kašpar**, který v roce 1911 uskutečnil nejdelší let v tehdejší Rakousku-Uhersku a to z Pardubic do Chuchle. [6]

Pod pojmem provozování letiště si lze obecně představit činnosti, kterými se zajišťuje možnost pro přistání a vzlety letadel, ochrana a ošetřování letadel, uskutečňování leteckých činností, pořádek, bezpečnost, záchranná a hasičská služba, ochrana před protiprávními činy ohrožujícími bezpečnost civilního letectví a v neposlední řadě také údržba a rozvoj letiště. To vše za podmínek stanovených pro provozování letiště.

Letiště jako systém skládající se z několika podsystémů zajišťuje nejen vlastní odbavení cestujících, zavazadel, pošty, zboží a letadel, ale může sloužit také k obchodním činnostem a jiným aktivitám, které přinášejí letišti přínos nejen v oblasti zvýšení obrátu a zisku, ale také přispívají k celkovému rozvoji letištní infrastruktury a celému okolí letiště. [6, 7]

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je především nastínit možné alternativy budoucího vývoje společnosti Letiště Brno a.s. **K dílčím cílům práce** náleží analýza interního a obecného prostředí společnosti, a také analýza potenciální i stávající konkurence podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Nezbytnou součástí práce byl také sběr primárních údajů v rámci marketingového výzkumu, který byl proveden kvantitativní metodou formou osobního dotazování v prostorách odletové haly letiště Brno-Tuřany. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o **zájmu cestujících** v otázce navýšení pravidelného spoje na lince Brno-Praha.

**Letiště Brno-Tuřany** je mezinárodní veřejné letiště, jehož provozovatelem je **společnost Letiště Brno a.s.** Postupem času se letiště modernizuje, frekvence pravidelných i charterových letů se zvyšují, stejně tak počet cílových destinací, rozšiřují se potřebné prostory a navyšují stavy zaměstnanců v provozních úsecích. Stejně jako každá společnost musí znát svou strategii, tak i Letiště Brno a.s. by měla disponovat určitým konceptem budoucího rozvoje. Podrobnějším popisem společnosti se zmíním v následujících kapitolách.

Téma z oblasti letecké dopravy jsem si vybrala z několika důvodů. Především proto, že na brněnském letišti mám pracovní zkušenosti a oblast letecké dopravy i cestovního ruchu jsou pro mě velmi zajímavé a perspektivní. Tato práce je výbornou příležitostí pro využití a následný rozvoj svých dosavadních znalostí získaných studiem na Ekonomické fakultě Vysoké školy Báňské-Technické univerzity Ostrava.



# 1. Charakteristika společnosti Letiště Brno a.s.

## 1.1. Obecná charakteristika společnosti

Mezinárodní letiště Brno-Tuřany se nalézá v prostředí rovinaté krajiny jihozápadní části Brna v bezprostřední blízkosti dálnice D1. Zastavovací areál je charakteristický svojí účelovostí a postupným rozvojem. Dříve dominantu tvořila věž TWR a bývalý areál AČR. Dominantou letiště Brno-Tuřany v dnešní době je především **nová odletová hala** (viz Příloha č. 1), která byla vyhodnocena mezi pěti nejlepšími stavbami roku 2007. Cestujícím začal nový terminál sloužit v září roku 2006. Hala je přibližně 112 metrů dlouhá, 40 metrů široká a slouží k odbavení odlétajících cestujících. Díky ní se podstatně zvýšila kapacita odbavovacích prostor letiště až na tři miliony cestujících ročně. [23, 24]

Společnost Letiště Brno a.s. je pouze **nájemce letiště**, nájemní smlouva je na 50 let a v platnost vstoupila v roce 2001. Vlastníkem letiště je Jihomoravský kraj. Na základě nájemní smlouvy má společnost za úkol letiště v Tuřanech provozovat a rozšiřovat (blíže předmět podnikání viz Příloha č. 2). Vykazování v podniku funguje jako vlastní majetek, ale patří vlastníkovi. [19]

Dotace, které firma získává, nejsou příliš velké. Většinou jsou z nich hrazeny náklady na zlepšování bezpečnosti, na hasičské vybavení, apod. Firma Letiště Brno a.s. je zcela samostatná a vykazuje trvalý zisk. [22]

Strategické plány firma zpracovává na pět let dopředu. Informace obsažené v tomto dokumentu se týkají objemů investic, oprav a údržby. Management společnosti se řídí zlatým pravidlem, které platí pro všechna letiště na celém světě a zní, letiště které neroste, upadá.

Konkurence v pravém slova smyslu pro firmu neexistuje. Letiště má tzv. spádovou oblast, která pro tento případ počítá zhruba 2 500 000 lidí. Pravý konkurenční boj probíhá mezi leteckými dopravci. V posledních letech se v Evropě obrovským způsobem rozrůstají nízkonákladové společnosti. Počet cestujících přepravených Ryanair v Brně dosáhl 30% všech přepravených cestujících. Tito dopravci operují i z ostatních letišť, pro cestující stále přijatelných jako výchozí bod cesty (Praha, Vídeň a Bratislava). Vedle pravidelných anebo charterových osobních linek využívají letiště Brno tzv. cargo lety (letecká přeprava zboží). V roce 2007 letiště odbavilo 3 055 tun zboží v pravidelné a nepravidelné nákladní dopravě.

Společnost má tedy hlavní úkol. „Nalákat“ co největší počet dopravců, kteří budou operovat na letišti. Největším magnetem pro přilákání leteckých dopravců jsou atraktivní destinace, což Jihomoravský region bezpochyby je a samozřejmě úlevy na letištních poplatcích. Ty jsou velkým nákladem nejen pro letecké společnosti, ale i pro samotné pasažéry a jsou v současné době někdy dražší než samotná letenka.[19, 22]

### ***Základní údaje o společnosti***

**Obchodní firma:** LETIŠTĚ BRNO a.s.

**Sídlo:** Brno, Letiště Brno-Tuřany, PSČ 627 00

**Identifikační číslo:** 262 37 920

**Právní forma:** Akciová společnost

**Základní kapitál:** 1 000 000,- Kč [21]



*Obrázek 1.1.1 Logo společnosti  
Zdroj: [www.airport-brno.cz](http://www.airport-brno.cz)*

#### **1.1.1. Historie letiště Brno-Tuřany**

V roce 1946 bylo přijato rozhodnutí o **stavbě nového letiště v Brně** v lokalitě Tuřany (historie brněnských letišť viz Příloha č. 3). Brno pro svoji výhodnou polohu mělo plnit významnou úlohu ve všech leteckých spojkách a současně také jako záložní letiště pro Prahu a Bratislavu. Výstavba nového letiště, která byla financována Hlavní správou civilního letectví, začala až po roce 1950.

V roce 1967 byla vybudována nová odbavovací hala a v roce 1972 začaly práce na rozšíření stávajícího letiště. Od 1. 1. 1982 bylo letiště předáno do správy ministerstva obrany. V tomto období probíhal civilní letecký provoz pouze v době konání veletrhů. V roce 1986 byla dokončena přístavba odbavovací haly a souvisejících objektů. Na základě zvyšujícího se zájmu o letiště Brno - Tuřany pro mezinárodní lety byl v roce 1989 udělen letišti statut veřejného mezinárodního civilního letiště.

Od 1. 1. 1991 do 30. 6. 2002 zajišťovala provoz a rozvoj letiště Česká správa letišť, která vznikla původně jako státní příspěvková organizace, v roce 1995 byla přetransformována na státní podnik. ČSL v České republice zajišťuje provoz a rozvoj čtyř mezinárodních letišť - Praha, Ostrava, Karlovy Vary a Brno. V letech 1992 až 2001 vložila ČSL, s. p. do oprav a údržby letištního areálu více než 160 mil. Kč. V oblasti investic bylo za toto období do rozvoje letiště vynaloženo zhruba 100 mil. Kč.

Zakladatel ČSL, s. p., Ministerstvo dopravy a spojů v roce 2001 rozhodl o realizaci pilotního projektu – provozování regionálního letiště Brno – Tuřany na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru. V souladu s jednotlivými kroky tohoto projektu zahájila **1.7.2002** provozování letiště společnost **LETIŠTĚ BRNO a.s.**, mezi jejíž základní povinnosti patří dlouhodobé zajištění provozu letiště a služeb souvisejících s leteckou dopravou, zajištění údržby a rozvoje letiště v souladu s potřebami letecké dopravy. [19]

### **1.1.2. Významná data v novodobé historii letiště**

Za poslední čtyři roky se na brněnském letišti udála spousta změn. Letecké spojení s okolními státy se navýšila a letiště se také poprvé stalo místem konání leteckého festivalu. Viz následující přehled:

- **6. -7. září 2003** letecký festival CIAF poprvé v Brně
- **1. 7. 2004** převod letiště z vlastnictví státu do vlastnictví Jihomoravského kraje
- **24. března 2005** zahájení provozu linky Brno - Londýn/Stansted, Ryanair, Boeing 737
- **19. září 2005** slavnostní poklepání na základní kámen stavby nového odletového terminálu
- **7. listopadu 2005** zahájení provozu linky Brno - Mnichov, Cirrus Airlines/Deutsche Lufthansa, Dornier 328, Dash 8-100
- **12. prosince 2005** zahájení provozu linky Brno - Praha/Ruzyně, České Aerolinie, ATR 42
- **6. března 2006** zahájení provozu pravidelných cargo letů TNT
- **18. září 2006** slavnostní otevření nového odletového terminálu
- **listopad 2006** zahájení provozu stanice letecké záchranné služby po přesunu z Brna - Černovic
- **23. března 2007** ukončení provozu linky Brno - Mnichov
- **22. července 2007** zahájení provozu linky Brno - Moskva, Atlant-Souyz společně se Smart Wings
- **29. října 2007** zahájení provozu linky Brno-Gerona (Barcelona), Ryanair [22]

### 1.1.3. Současnost letiště Brno-Tuřany

V současnosti probíhají jednání s různými dopravci o rozšíření provozu na letišti v Brně-Tuřanech. Průměrná doba zavedení nové linky je zhruba půl roku, někdy až roky dva. Následující tabulka zobrazuje současné letecké společnosti, které umožňují přepravu z brněnského letiště do mnoha destinací.

Letecké společnosti Top 10
RYANAIR
České aerolinie
Travel Service
Karthago Airlines
Nouvelair Tunisie
Air Slovakia
Hemus Air
Atlant-Sojuz
KoralBlue Airlines
Montenegro Airlines

*Tabulka 1.1.1 Letecké společnosti*

*Zdroj: Interní zdroje společnosti letiště Brno a.s., autorem upraveno*

#### **Destinace**

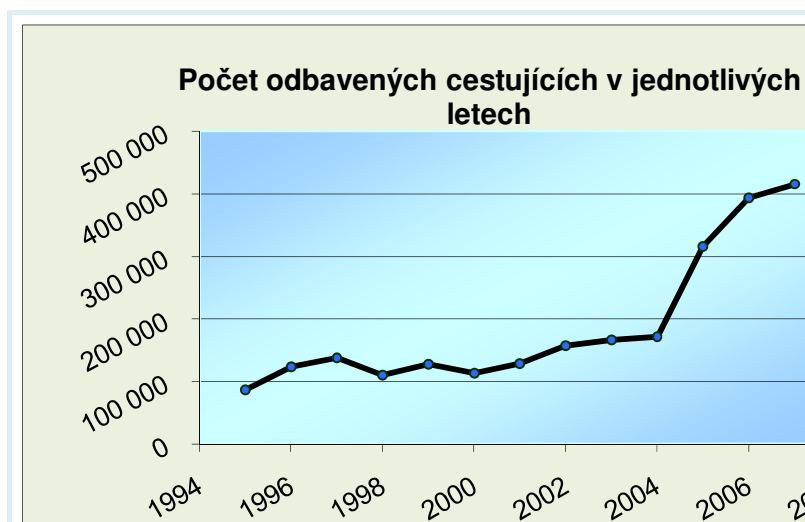
1. **pravidelné linky** (České aerolinie a.s., Atlant Sojuz, Ryanair): Praha, Moskva, Londýn/Stansted, Gerona
2. **chartery** (Smart Wings, Travel Service, a. s., Bulgarian Air Charter, Hemus Air, Karthago Airlines, Montenegro Airlines, Nouvelair, Tunis Air): Řecko, Španělsko, Černá Hora, Tunisko, Egypt, Turecko, Bulharsko (viz příloha č. 4)
3. **cargo lety** (Turkmenistan airlines, Silkway, Volga-Dnepr, TNT (pravidelné cargo))
4. **všeobecné letectví** (komerční a soukromé lety) [22]



**Obrázek 1.1.2 Letadlo společnosti RYANAIR**

*Zdroj: <http://picasaweb.google.com/>*

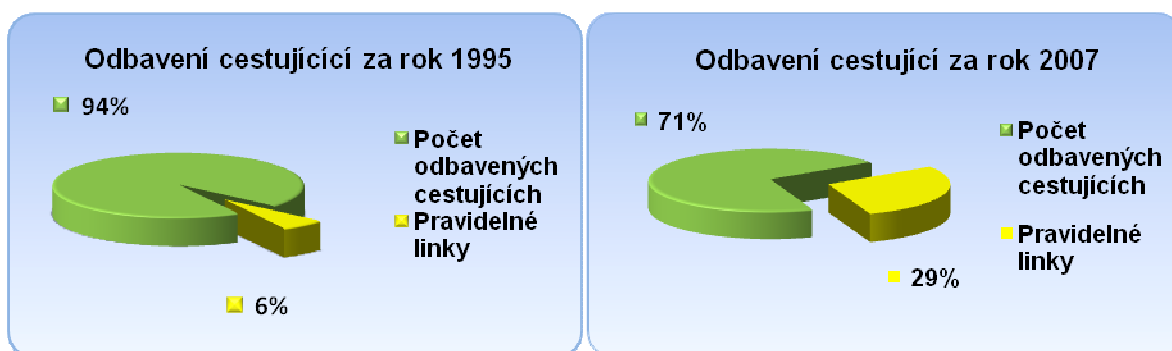
Z následujícího grafického znázornění počtu odbavených cestujících můžeme snadno zjistit, že od roku 1995 došlo až k pětinasobnému nárůstu počtu odbavených cestujících. Za poslední čtyři roky vzrostl celkový počet odbavených cestujících o více než 240 tisíc. Pro letiště Brno jsou tyto každoroční nárůsty z provozního hlediska pozitivní skutečností. Počty odbavených cestujících v jednotlivých letech viz Příloha č. 5.



**Graf 1.1.1** Počet odbavených cestujících

Zdroj: Interní zdroje společnosti letiště Brno a.s., autorem upraveno

V roce 1995 bylo odbaveno celkem 87 tisíc cestujících, viz graf č. 1.1.3, z čehož přes 5 tisíc (asi 6%) jsou cestující pravidelných linek. Jak lze vyčíst z následujícího grafu, v roce 2007 už bylo odbaveno 415 276 cestujících a z toho 168 tisíc (asi 29%) tvoří cestující pravidelných linek. Tento radikální nárůst zapříčinily letecké společnosti, které uzavřely smlouvy se společností Letiště Brno a.s. a také cestující, kteří využívají brněnské letiště jako počáteční místo jejich letecké přepravy.



**Graf 1.1.2 a Graf 1.1.3** Cestující pravidelných linek za rok 1995 a 2007

Zdroj: Interní zdroje společnosti letiště Brno a.s., autorem upraveno

## 2. Analýza současného stavu

### 2.1. SWOT analýza společnosti Letiště Brno a.s. a letiště Brno-Tuřany

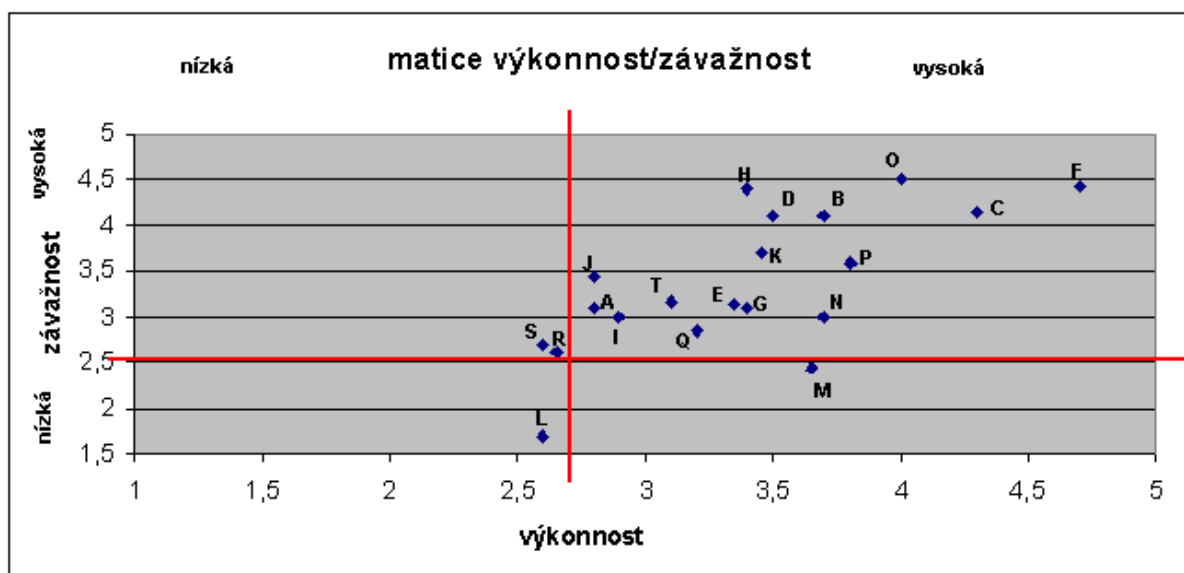
Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
<b>A</b> Výhodná geografická poloha v rámci ČR i Evropy, zejména z pohledu pozemní dopravy a zahraničního turismu	<b>K</b> Nedostatek pravidelných spojů
<b>B</b> Vysoký počet obyvatel ve spádové oblasti letiště	<b>L</b> Nevyhovující napojení letiště na železnici
<b>C</b> Blízkost krajské metropole Brna	<b>M</b> Neefektivní komunikace se zákazníky
<b>D</b> Nový odbavovací terminál	<b>N</b> Blízkost velkých letišť (Bratislava, Vídeň, Praha)
<b>E</b> Finanční stabilita společnosti	<b>O</b> Nedostatečné množství pracovního personálu
<b>F</b> Schopnost letiště přijímat celoročně všechny typy letadel	<b>P</b> „Sezónnost“ letiště (vysoké vytížení pracovního personálu a pozemního technického zabezpečení)
<b>G</b> Vazba letiště na dálnici D1	<b>Q</b> Nedostatečné zapojení marketingového oddělení do rozvoje společnosti
<b>H</b> Kvalifikovaný personál letiště	<b>R</b> Absence personálního oddělení
<b>I</b> Široká nabídka služeb	<b>S</b> Nedostatečná marketingová komunikace s okolními subjekty
<b>J</b> Příznivé meteorologické podmínky	<b>T</b> Nedostačující kapacita stojánky
Příležitosti (Opportunities):	Hrozby (Threats):
<b>A</b> Zájem leteckých společností o využití letiště Brno-Tuřany	<b>A</b> Legislativní omezení (nutnost dodržování určitých norem EU, Mezinárodní letecká organizace a Úřad pro civilní letectví ČR)
<b>B</b> Nabídka širšího sortimentu služeb cestujícím	<b>B</b> Hrozba terorismu
<b>C</b> Probíhající výstavba technologického parku a plánovaná výstavba vlastní logistické zóny letiště	<b>C</b> Daňové reformy (snížená kupní síla obyvatelstva)
<b>D</b> Navýšení spojů pravidelné linky BRQ-PRG	<b>D</b> Prudký pokles poptávky po službách letiště
<b>E</b> Rozvoj carga a vytvoření vhodného zázemí pro další nákladní dopravce. Výstavba cargo terminálu	<b>E</b> Možnost pokut a sankcí (od leteckých společností, státu, EU)
<b>F</b> Výstavba servisního střediska pro dopravní letadla	<b>F</b> Rostoucí cena vstupů pro poskytování služeb
<b>G</b> Vhodná investice do technologického pokroku	<b>G</b> Možnost alternativní dopravy do Prahy a Vídně (při pokračujících letech)
<b>H</b> Zkvalitnění reklamy	<b>H</b> Pokles zájmu či zrušení provozování linek leteckých společností
<b>I</b> Rozvoj pravidelné letecké dopravy	<b>I</b> Obtížná ekonomická a politická situace
<b>J</b> Zvyšující se zájem o charterové i pravidelné lety	<b>J</b> Rostoucí cena ropy

**Tabulka 2.1.1** Swot analýza

Zdroj: vytvořeno autorem

Stejně jako pro ostatní společnosti, je i pro společnost Letiště Brno a.s. charakteristická vlastnost vyznačovat se silnými a slabými stránkami. Protože slabé stránky lze přeměnit vhodnou strategií na silné a stránkám výkonným umožnit jejich růst, je důležité vědět, o které faktory se jedná. Z výše uvedené tabulky lze vyčíst jednotlivé pozitivní i negativní skutečnosti brněnského letiště a společnosti, jež zde působí.

Tento přehled charakteristik vznikl na základě konzultací s vedením a pracovníky letiště Brno-Tuřany a také mých zkušeností získaných během pracovního poměru u společnosti Letiště Brno a.s. Následně po sestavení byl předán čtyřem pracovníkům úseku přepravního provozu letiště k hodnocení jednotlivých faktorů. Celkové hodnocení jednotlivých faktorů (viz Příloha č. 6) bylo převedeno do níže znázorněných matic.



**Obrázek 2.1.1** Matice silných a slabých stránek

*Zdroj: vytvořeno autorem*

Každá **silná** a **slabá stránka** je hodnocena na základě její výkonosti a závažnosti pro letiště Brno-Tuřany a společnost Letiště Brno a.s. Výkonost a závažnost jsou hodnoceny na stupnici od 0 do 5 (0 - nejnižší výkonost a závažnost, 5 - znamená nejvyšší výkonost a závažnost).

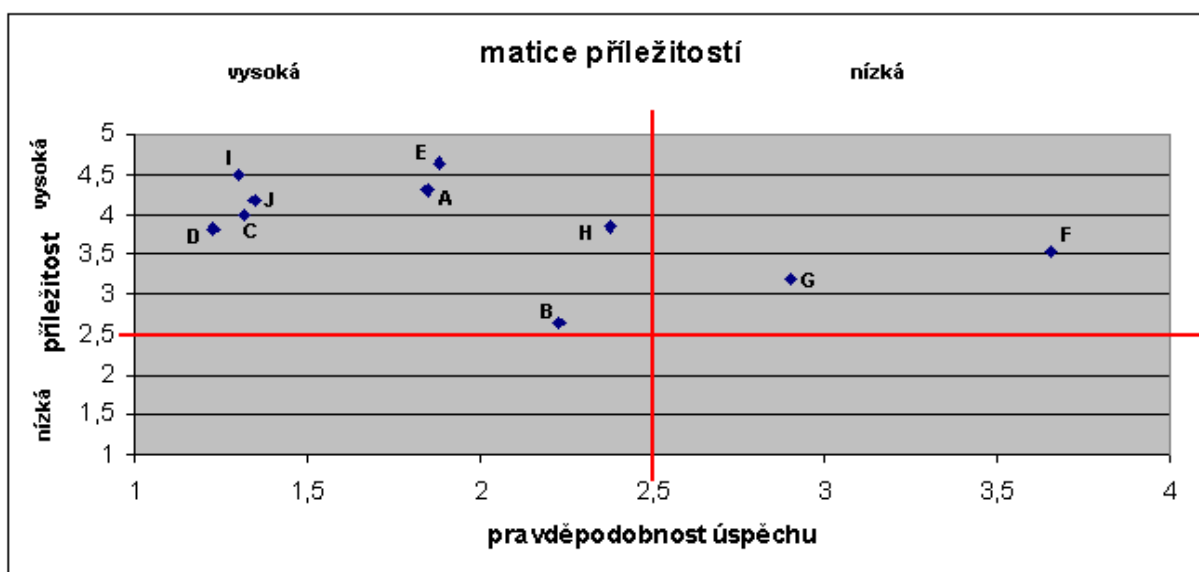
Nejdůležitějšími faktory pro prosperitu společnosti Letiště Brno a.s. a brněnského letiště jsou zejména **schopnost letiště Brna přijímat celoročně všechny typy letadel** a také **blízkost metropole Brna**. Jako další nejvýkonnější silnou stránku, můžeme zmínit **vysoký počet obyvatel ve spádové oblasti** letiště Brno-Tuřany. Existence **nového odletového terminálu** značí vysokou důležitost pro bezproblémový chod brněnského letiště, proto je podstatné, aby společnost i nadále pracovala na neustálém zlepšení jeho výkonosti.

Z výsledné matice také zjistíme, že brněnské letiště disponuje **vysoce kvalifikovaným personálem**. Pro společnost je velmi důležité soustředit se na udržení pozic těchto jednotlivých faktorů, zejména na úroveň a počet pracovního personálu letiště.

Mezi faktory, které jsou pro společnost velmi důležité a je nutné je výkonnostně posílit, patří například **absence personálního oddělení** a také **nedostatečná marketingová komunikace s okolními subjekty**. Jak lze vyčíst ze třetího kvadrantu matice, nepříliš důležitým faktorem pro letiště Brno a společnost Letiště Brno a.s. je **nevyhovující napojení na železnici**. Ve čtvrtém kvadrantu zjistíme, že **komunikace se zákazníky** je výrazně slabou a nepříliš důležitou stránkou společnosti. Podle mého názoru by se však komunikace se zákazníky měla výrazně zlepšit, například prostřednictvím efektivní reklamy.

Ze všech výše jmenovaných slabých stránek je skutečnost **nedostatečného množství pracovního personálu** hodnocena jako nejzávažnější a nejslabší. Další výrazněji slabou stránkou společnosti a také letiště je zejména „**sezónnost**“ letiště, kdy v určitém časovém období dochází k vysokému vytížení pracovního personálu a pozemního technického zabezpečení. **Blízkost velkých letišť** jako například letiště ve Vídni nebo v Bratislavě nelze z hlediska strategického rozvoje společnosti v žádném případě opomenout. Společnost Letiště Brno a.s. by také neměla podcenit skutečnost **nedostatečného množství pravidelných spojů**.

**Příležitosti** jsou hodnocené z hlediska jejich síly a pravděpodobnosti úspěchu. Síla příležitosti je hodnocena na stupnici od 0 do 5 (0 - nejnižší síla příležitosti, 5 - nevyšší síla příležitosti). Pravděpodobnost úspěchu je hodnocena na stupnici 5 - 0, kde 0 je nejvyšší hodnota (nejvyšší pravděpodobnost úspěchu) a 5 značí hodnotu nejnižší (nejnižší pravděpodobnost úspěchu).



Obrázek 2.1.2 Matice příležitostí  
Zdroj: vytvořeno autorem

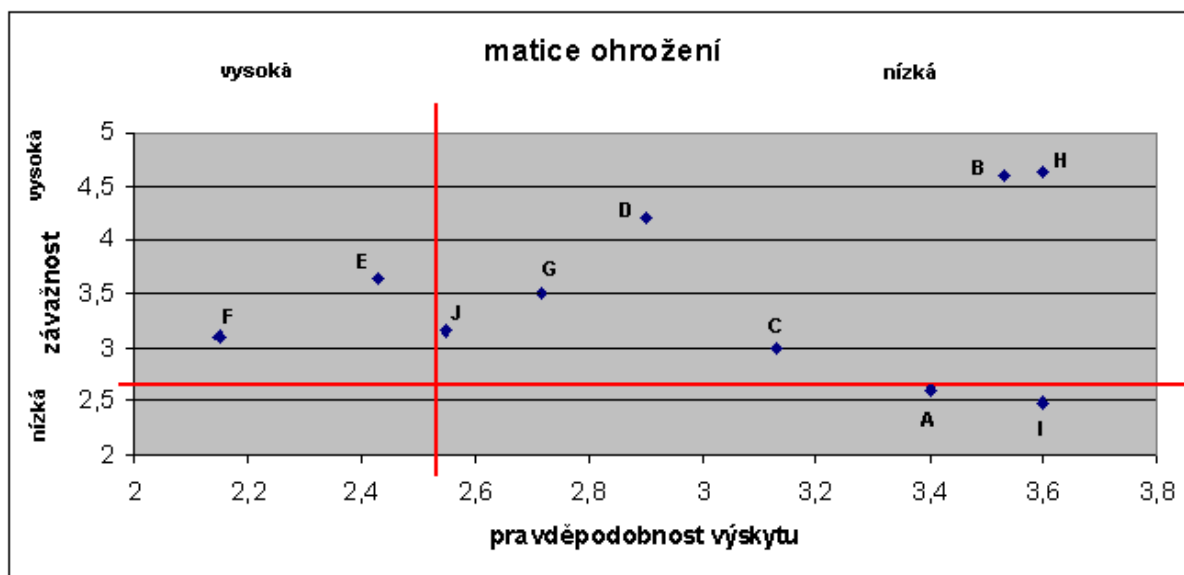


**Finanční investice do technologického pokroku** a také **výstavba servisního střediska pro dopravní letadla** jsou velmi atraktivní příležitosti, které by společnost Letiště Brno a.s. měla brát v potaz. Tyto příležitosti jsou však v nejbližší budoucnosti bohužel obtížně realizovatelné.

Podle výsledků matice příležitostí lze mezi nejlépe využitelné příležitosti zařadit **rozvoj pravidelné letecké dopravy**, zvyšující se **zájem o charterové a pravidelné lety** ze strany cestujících a mimo jiné také **navýšení spojů pravidelné linky BRQ-PRG** a probíhající **výstavba technologického parku** a **plánovaná výstavba vlastní logistické zóny** brněnského letiště.

Mezi příležitosti charakteristické vysokou mírou přitažlivosti můžeme zahrnout především **rozvoj carga** a tím **vytvoření vhodného zázemí pro další nákladní dopravce** a **neméně důležitou výstavbu cargo terminál**. Společně se **zájmem leteckých společností využít letiště Brno-Tuřany** jsou tyto potencionální možnosti brněnského letiště obtížněji realizovatelné.

**Hrozby** jsou hodnocené z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Závažnost hrozeb je hodnocena na stupnici od 0 do 5 (0 - nejnižší závažnost hrozeb, 5 - nevyšší závažnost hrozeb). Pravděpodobnost výskytu je hodnocena na stupnici 5 - 0, kde 0 je nejvyšší hodnota (nejvyšší pravděpodobnost výskytu) a 5 značí hodnotu nejnižší (nejnižší pravděpodobnost výskytu).



*Obrázek 2.1.3 Matice hrozeb*

*Zdroj: vytvořeno autorem*

Letiště Brno-Tuřany a společnost Letiště Brno a.s. čelí mnoha hrozbám vyskytujícím se na trhu letecké dopravy stejně jako všechna mezinárodní letiště přibližné provozní velikosti. Mezi nejvýraznější hrozby, které jsou vyznačené v prvním kvadrantu, patří zejména **možnost obdržení pokut a různých sankcí**, ať už ze strany leteckých společností, Evropské Unie či České republiky. **Rostoucí ceny vstupů pro poskytování jednotlivých služeb** řadíme podle výsledků z matice také mezi velmi podstatná ohrožení.

Vzhledem k budoucímu vývoji nelze podcenit ohrožení v podobě prudkého **poklesu poptávky po službách brněnského letiště, možnost alternativní dopravy cestujících do Prahy či Vídně, rostoucí ceny ropy** na mezinárodních trzích a také možné hrozby v podobě **daňových reforem**. Zvláště důležitým ohrožením pro brněnské letiště stejně jako pro všechna ostatní mezinárodní veřejná letiště je potencionální **hrozba terorismu**.

Faktor **pokles zájmu či zrušení provozování linek leteckých společností** je ohrožením závažným, ale pravděpodobnost možného výskytu je z celkového hlediska docela zanedbatelná. Mezi nepříliš podstatná ohrožení lze zařadit **legislativní omezení** v rámci kompetentních úřadů a také možnost **zhoršení ekonomických a politických podmínek** pro provozování letiště.

## 2.2. Analýza oborového okolí letiště

### *Situace na trhu mezinárodních letišť na území České republiky*

Obecně platí, že trh v rámci celého území České republiky je poměrně rozvinutý a odehrává se na něm ostrý konkurenční boj. Konkurence v oblasti letecké dopravy je více specifická, než v oblastech jiných. Jednotlivá letiště se zabývají primárně leteckými činnostmi, které zahrnují komerční pravidelnou a nepravidelnou leteckou dopravu, privátní a výcvikové lety a další. K rozvoji letištní infrastruktury, příjmům letiště a celkové obslužnosti letiště jako systému přispívají neletecké činnosti, jako například pronájem budov, hangárů, ploch a skladů, provozování parkovišť, provozování duty free shopů a restauračních zařízení, příjmy z reklamy a reklamačních akcí a jiné.

Do skupiny **veřejných mezinárodních letišť** v rámci území České republiky patří letiště Praha-Ruzyně, Brno-Tuřany, Ostrava-Mošnov, Pardubice, Karlovy Vary, letiště Olomouc, Kunovice, Mnichovo Hradiště a letiště Klatovy (viz Příloha č. 7). Všechna jsou schopna odbavovat minimálně letadla kategorie Boeing 737 a jsou vybavena i pro tzv. lety IFR (Instrument Flight Rules-“lety bez viditelnosti země“). V této analýze se zaměřím pouze

na pět největších veřejných mezinárodních letišť na našem území (PRG, BRQ, OSR, PED a KLV). [6, 7]

V dnešní době je letecká doprava nejrychlejší, ale také nepohodlnější způsob přepravy na vzdálenější místa. Využití letecké dopravy rok od roku vzrůstá. Můžeme mluvit o trendech v oblasti cestovního ruchu, zlepšujících se technologiích při konstrukci letadel, ale také o zvyšující se akceleraci v našem každodenním světě. Možnost zrychlené přepravy z místa na místo je ideálním, i když poněkud nákladným způsobem jak ušetřit čas.

Provozovatel letiště je povinen mít sídlo či trvalý pobyt v ČR a povolení od Úřadu civilního letiště. Letiště se rozdělují podle technických podmínek, provozních podmínek a základního určení na letiště vnitrostátní a mezinárodní. **Vnitrostátní letiště** jsou určena a vybavena k uskutečňování vnitrostátní dopravy. **Mezinárodní letiště** jsou celní letiště určena a vybavena k uskutečňování vnitrostátních letů i letů s překročením hranice České republiky. Další rozdělení letišť je podle okruhu uživatelů. Takto letiště dělíme na *veřejná* (přijímají všechna letadla), *neveřejná* (slouží pouze určitému okruhu uživatelů) a *vojenská* (výlučně pro potřeby armády). [25, 6, 7]

## 2.3. Porterova analýza konkurenčních sil

Okolí, které je společnost schopna ovlivnit jen do určité míry se nazývá **oborové okolí** nebo také mezoprostředí. Pro společnost je důležitá znalost nejen svých silných a slabých stránek, ale především také to, kdo je pro danou společnost možným konkurentem, které služby, v jaké kvalitě, komplexnosti a také ceně je konkurence nabízí. Ke zjištění konkurence společnosti Letiště Brno a.s. a letiště Brno-Tuřany použiji Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která je popsána v kapitole třetí.

### 2.3.1. Konkurence uvnitř odvětví

Na území České republiky je k dispozici celkem pět velkých mezinárodních letišť. Letiště Brno-Tuřany a letiště Praha-Ruzyně si navzájem nekonkurují, naopak Brno-Tuřany funguje pro letiště Praha-Ruzyně jako záložní letiště a jejich společným cílem je kvalitní dlouholetá spolupráce. Z důvodu velké vzdálenosti ze své analýzy vyřadím také letiště Karlovy Vary, které pro brněnské letiště velkou konkurenci nepředstavuje.

Kapacitně a technicky z výčtu tuzemských mezinárodních letišť, která jsem uvedla již dříve, konkurují brněnskému letišti pouze dvě letiště a to **letiště Ostrava-Mošnov** a **letiště Pardubice**.

Letiště Leoše Janáčka Ostrava disponuje novým cargo terminálem, určeným pro odbavování nákladových letů, naopak letiště Brno-Tuřany výstavu cargo terminálu teprve zvažuje. Jako další výhodu ostravského letiště můžeme zmínit probíhající úpravy přistávací dráhy, jejichž záměrem je zvýšení kategorie dráhy na CAT II dle **ICAO**, tzn. provádění přesnějšího přístrojového přiblížení a přistání za nižších dohledností než CAT I, která je na letišti v Brně. Zatímco letiště Brno-Tuřany má přistávací dráhu s přiblížením kategorie CAT I dle norem ICAO. Zmíníme-li technické parametry přistávací dráhy na letišti Pardubice, dojdeme k závěru, že místní runway je přibližně o 20 metrů kratší a z hlediska kategorie nedosahuje ani CAT I dle norem ICAO.

Velkou výhodou bývalého vojenského letiště Pardubice je především vzdálenost od hlavního města Prahy. Mnoho cestujících, kteří odlétají z Moskvy a jejichž cílová stanice je Praha, zvolí trasu Moskva-Pardubice. Přistávací poplatky, jejichž cena se odrazí ve výši letenky, jsou nižší než v Praze a pro cestující je pohodlnější letět do Pardubic, protože jsou blíže Praze. [19, 26, 27]

Vzhledem k relativní blízkosti mezinárodních letišť v **Bratislavě** (letiště Milana Rastislava Štefánika) a ve **Vídni** (Vienna Schwechat), je nutné tyto dvě, ačkoliv netuzemská letiště zahrnout do výčtu letišť konkurenčních. Spádové oblasti těchto dvou letišť a letiště Brno-Tuřany se vzájemně překrývají. Z brněnského letiště je přímé pravidelné spojení pouze do Prahy, Londýna a Moskvy a Gerony. Do všech dalších destinací nelze využít přímého leteckého spojení, ale je nutný přestup v Praze-Ruzyni. Pro mnohé cestující je tak výhodnější (z hlediska finanční a časové úspory) dopravit se do Bratislavy nebo Vídně a odtud využít přímých linek nejen do evropských metropolí.

### **2.3.2. Stav možného vstupu nových firem do oboru**

Možný vstup konkurentů na trh není po legislativní stránce vůbec omezen, ale vzhledem k dostatečnému nasycení trhu mezinárodních letišť v ČR jej v blízké budoucnosti nelze očekávat. Nová konkurence v této oblasti by navíc nepředstavovala, alespoň ze začátku, příliš velké ohrožení pro stávající společnosti, protože výstavba a samotný provoz letiště je otázkou několika let.

I přesto by společnost provozující leteckou dopravu neměla „spát na vavřínech“. Služby, které nabízí svým zákazníkům, musí neustále zkvalitňovat a inovovat.

### 2.3.3. Konkurence substitutu (náhražky)

Existuje spousta možností, jak se lze přepravit na místo určení, proto i v letecké dopravě narazíme na alternativní způsob cestování. Substitutem vzdušné přepravy tedy může být jak doprava pozemní (železniční, silniční apod.), tak i vodní (lodě, trajekty).

Zda cestující nebo společnost přepravující určité zboží využije letecký způsob dopravy či jiné, ovlivňuje spousta faktorů, kterými jsou například pohodlí při přepravě, cena a doprovodné služby, náročnost na čas, ale zejména také bezpečnost. Za loňský rok se na našich pozemních komunikacích stalo 182 736 dopravních nehod. Zatímco podle článku Marketingových novin se v roce 2007 stalo 136 vážných nehod dopravních letadel (na území celého světa), což bylo nejméně od roku 1963. Tento údaj vyplývá ze zprávy Úřadu pro evidenci leteckých havárií. Není tedy pochyb, že letecká doprava je mnohem bezpečnější než která jiná. [28, 29, 30]

I když máme možnost využít spoustu dopravních prostředků ke zkrácení vzdáleností, k absolvování tras v řádu stovek kilometrů je letadlo jako zástupce letecké dopravy jednoznačně bez konkurence. Uveďme si příklad. Dopravní letadlo za normálních (standardních) podmínek letu překoná vzdálenost 900 km zhruba za jednu hodinu, zatímco autem bychom stejnou vzdálenost urazili přibližně za 9 hodin. [31]

### 2.3.4. Vliv zákazníků

Nejdříve je potřeba vymezit, kdo vlastně jsou **zákazníci** letiště Brno-Tuřany. Nejsou jimi pouze cestující pravidelných linek, ale také lidé využívající charterové lety (tzv. „dovolenkáři“), soukromé letecké školy a společnosti využívající brněnské letiště jak pro výcvikové účely, tak pro soukromé lety. Důležité je také zmínit cargo lety (přeprava zboží), jejichž frekvence není příliš častá, ale finanční kapitál, který z těchto letů plyne, je velmi vysoký.

Pro letiště jsou **zákazníci** existenční záležitostí. Dalo by se říci, že bez zákazníka, který si zakoupí letenku a využije nabídky letiště na dopravu, či společnosti platící za přepravu zboží na jiný kontinent, není letadel a bez letadel není letiště.

**Zákazníci** svým jednáním ovlivňují činnost letišť zejména svým výběrem, protože záleží pouze na nich, které letiště si zvolí ke své přepravě. Velmi podstatným faktorem při výběru letiště je především bydliště zákazníka, místo, kam směřuje, cíl jeho cesty a v neposlední řadě také faktor času, za kterou se cestující dostane na místo určení.

Cestující, který si zakoupí zájezd u letecké společnosti, využije městskou dopravu na letiště, během čekání na let se občerství a koupí denní tiskoviny ke čtení; těmito činnostmi přináší každý zákazník jednotlivým složkám figurujícím na letišti přínos ve formě zisku. Ke své cestě na dovolenou si vybral dané letiště a tím, prostřednictvím mnoha jiných složek ovlivňuje dění na letišti. Cílem společnosti a také letiště je tedy získat co největší počet takto volících zákazníků.

Výhodou brněnského letiště je jeho poloha. Jihomoravský kraj zejména Brno je centrem veletrhů, za nimiž ročně přilétá mnoho cestujících.

Hlavní skupinou cestujících, kteří využívají **pravidelný spoj na trase Brno-Praha**, jsou business cestující, kteří do Brna létají právě za účelem práce (služební cesty, kontrakty apod.) a také na již zmíněné veletrhy.

Jak jsem již uvedla dříve, na území České republiky je k dispozici pět velkých mezinárodních letišť, proto je velmi důležité, aby letiště Brno-Tuřany stále pracovalo na zkvalitnění prezentace svých služeb zákazníkům.

### **2.3.5. Vliv dodavatelů**

Dodavatelé jsou důležitým faktorem pro každou společnost na našem trhu. Podnikání v oblasti letecké dopravy je velmi specifické. Každý z provozovatelů letišť je ovlivněn mnoha dodavateli, které uvádím níže, ale zpětně je schopen ovlivnit jen jejich malou část. Komunikace s dodavateli by měla být bezproblémová, aby spolupráce mezi letištěm a daným dodavatelem byla kvalitní.

***Dodavateli letiště Brno-Tuřany jsou například:***

- Letecké společnosti (Ryanair, ČSA, Travel Service, Atlant Sojuz aj.)
- Cestovní kanceláře nabízející zahraniční pobyty (Fischer, Blue Style, Čedok, Exim Tours, Firo Tour, CK SHENKO'S s.r.o., Axila Travel, Ancora aj.)
- Služby řízení letového provozu
- Služby (letecké školy, vyhlídky, aerotaxi, restaurace, free shopy, pronájem automobilů apod.)
- Cateringová společnost (B.A.W.D.F.)
- Služby dodávající elektrickou energii
- Městská hromadná doprava

- Společnosti zajišťující prodej a servis letecké pozemní techniky [19, 22]

Konkurence jako taková existuje v oblasti letecké dopravy především v rámci leteckých společností, které se doslova „perou“ o každého cestujícího. Z hlediska dodavatelů mají na společnost Letiště Brno a.s. a letiště Brno-Tuřany největší vliv právě letecké společnosti.

Společnost by měla s leteckými společnostmi úzce spolupracovat, nabídnout jim takové podmínky (technické a kapacitní), aby je získala na svou stranu. Přesvědčit je, že právě jejich letiště je pro ně ideálním místem, kam by letecké společnosti měly se svými lety směřovat. S brněnským letištěm spolupracuje především nízkonákladová letecká společnost **RYANAIR** (Londýn, Gerona), letecká společnost **ČSA** zajišťující pravidelnou dopravu do Prahy, letecká společnost **Atlant-Sojuz**, která umožňuje spojení Brna s Moskvou a také letecké společnosti provozující charterové lety, kterými jsou zejména Travel Service, Hemus Air, Karthago Airlines a další).

## 2.4. SLEPTE analýza

Tato část práce je věnována analýze okolí společnosti, kde vycházím z teorie uvedené ve třetí kapitole, ze statistických údajů Českého statistického úřadu a jiných zdrojů.

Jde o uvědomění si společenských, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které na společnost působí, aniž by je byla schopna jakýmkoli způsobem ovlivnit. Výsledkem je logická posloupnost celé řady přístupů a metod tzv. **SLEPTE analýza**.

Společnost Letiště Brno a.s. poskytuje své služby především v rámci Jihomoravského kraje, proto je analýza jejího okolí soustředěná především tímto směrem. Charakteristiku vnějšího okolí, kterou společnost není schopna ovlivnit, bych ráda uvedla nejprve v širším pojetí.

V dnešní době žije na celém světě okolo **6, 5 miliardy obyvatel**, kterým je umožněna letecká přeprava na více než 5 tisících mezinárodních letištích. Přes 330 mezinárodních letišť je k dispozici zhruba 729 mil. Evropanům. Česká republika měla k 30. červnu 2007 celkem **10 325 941 obyvatel**, tedy 1,58% z celkového počtu obyvatel na celém světě. Na území České republiky je možnost letecké dopravy umožněna v rámci pěti velkých mezinárodních veřejných letišť, jmenovitě jimi jsou: letiště Brno-Tuřany, Praha-Ruzyně, Karlovy Vary, Ostrava-Mošnov a Pardubice. [42]

#### **2.4.1. Obecná charakteristika Jihomoravského kraje**

Ekonomicky významný Jihomoravský kraj se rozkládá v příznivé oblasti v jihovýchodní části České republiky při hranicích s Rakouskem a Slovenskem. Centrem kraje je druhé největší město České republiky **Brno**, které je důležitým průmyslovým, obchodním a kulturním střediskem, městem univerzit a veletržním centrem střední Evropy s dlouholetou tradicí pořádání veletrhů, za nimiž ročně přijíždí přes jeden milión lidí z celého světa. Díky jeho mezinárodní pověsti „města veletrhů a výstav“, sídla významných vládních i nevládních institucí, soudů, velvyslanectví, tak dosahuje významné pozice uvnitř České republiky. Územím Jihomoravského kraje prochází dva dopravní koridory. Jeden spojuje severozápad Evropy s jihovýchodem našeho kontinentu. Druhý propojuje pobaltské republiky s jihem Evropy.

**Jihomoravský kraj** se rozkládá na 8,9% území České republiky, žije zde 11% obyvatel státu. Průměrná hustota osídlení kraje je 161 obyv./km<sup>2</sup>. Jižní část ČR je hustěji osídlená než severní; také hustota osídlení v Jihomoravském kraji (třetí nejhustěji osídlený region) je vyšší než představuje republikový průměr (131 obyv./km<sup>2</sup>). Rozlohou 719 630 ha a počtem obyvatel 1 133 tisíc se Jihomoravský kraj řadí na čtvrté místo v republice, samotné město Brno má více než 380 tisíc obyvatel a je tak druhým největším městem v České republice. V Brně žije přibližně 1/3 obyvatel kraje.

V jeho tisícileté historii osídlení Jihomoravský region vždy poskytoval velmi dobré podmínky pro život v hustě osídlených oblastech střední Evropy. Okolní krajina a její charakter spolu s nerostným bohatstvím, dopravní infrastruktura a rozvinutý průmysl i sektor služeb, to vše se podílí na rozvoji regionu a zvyšování jeho vyhlídek na další rozvoj turismu a obchodu, zvláště po vstupu České republiky do Evropské unie. [32, 33, 34, 35]

#### **2.4.2. Demografické charakteristiky kraje**

Z výsledků demografické statistiky můžeme zjistit, že k 30. červnu 2007 žilo na území Jihomoravského kraje – celkem v 673 obcích 1 136 005 obyvatel (553 tis. mužů, 583 tis. žen). V kraji tak na 1 000 mužů připadá 1 056 žen, což je v mezikrajském porovnání po hlavním městě Praze druhý nejvyšší podíl žen v populaci. Tento výsledný podíl je ovlivněn zejména strukturou města Brna.

Od počátku roku 2007 přibýlo v kraji 3 442 obyvatel, což jej v celkovém přírůstku obyvatel v mezikrajském srovnání staví na třetí místo (po Středočeském kraji a Praze), avšak v hodnocení celkového přírůstku na 1 000 obyvatel se Jižní Morava nachází až na 6. místě.



Počet obyvatel ovlivnila především migrační aktivita kraje-zvýšení přírůstku obyvatel migrací ve většině okresů Jihomoravského kraje a také zahraniční migrace. [33]

**Počet a složení obyvatelstva** Jihomoravského kraje jsou pro letiště Brno-Tuřany velmi důležitou informací, protože každý obyvatel tohoto kraje představuje pro společnost potenciálního cestujícího či možného zaměstnance. Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje činí 40,5 roků. Z celkového počtu obyvatel žilo ve 48 obcích se statutem města 62,7 % obyvatel.

Město Brno a jeho nejbližší okolí je sídlem mnoha nadnárodních společností (např. Honeywell), což v konečném důsledku znamená nárůst zahraničních cestujících, využívajících zejména pravidelnou leteckou dopravu jako spojení s okolním světem.

Od počátku roku 2007 navštívilo Jihomoravský kraj 956 705 hostů, z čehož 355 204 tvořili nerezidenti. Oproti roku 2006 to představuje **nárůst o více než 10 %**, což je pro letiště Brno-Tuřany pozitivní informace. Každoročně se zvyšující nárůst zahraničních návštěvníků znamená potenciál pro celý Jihomoravský kraj, nejen pro letiště. [42]

#### **2.4.3. Ekonomické charakteristiky kraje**

Jihomoravský kraj patří k regionům s **významným ekonomickým potenciálem**. Vytvořený hrubý domácí produkt kraje představuje desetinu hrubého domácího produktu České republiky. Dosažená výše podílu HDP ovšem neodpovídá podílu obyvatelstva kraje na obyvatelstvu ČR, který činí 11 %. Hrubý domácí produkt v paritě kupní síly připadající na 1 obyvatele Jihomoravského kraje v roce 2006 dosáhl 72,0 % průměru EU.

**Průměrná měsíční hrubá mzda** v České republice je **21 470 Kč**. Jihomoravský kraj za tímto celorepublikovým průměrem zatím relativně zaostává. Výše průměrné mzdy zde v roce 2007 činila **19 602 Kč**. Meziroční procentuální nárůst Jihomoravského kraje je však v České republice třetí nejvyšší. To znamená, že kupní síla obyvatelstva Jihomoravského kraje roste, což se může pozitivně projevit nárůstem zájemců ať už o pravidelné linky či charterové lety.

Vzhledem k průmyslové tradici Brna a jeho okolí má stále dominantní postavení v ekonomice Jihomoravského kraje zpracovatelský průmysl, který se na celkové hrubé přidané hodnotě kraje podílí 24,1 %. Zejména v posledních letech roste počet podnikatelských subjektů v oblasti počítačové technologie, telekomunikací, vývoje softwaru a ostatních hi-tech oborů. Nelze opomenout ani obchod a tzv. komerční služby (15,3 %). [34]

**Trend nárůstu počtu zaměstnanců** pokračoval v Jihomoravském kraji i v roce 2006. I nadále pracovala téměř třetina všech zaměstnanců kraje v odvětví průmyslu, svůj význam si zachovalo i odvětví vzdělávání a obchodu, pohostinství a ubytování.

Podle výsledků výběrového šetření pracovních sil **míra ekonomické aktivity obyvatelstva** nedosahuje republikového průměru, v roce 2006 však Jihomoravský kraj zaznamenal nárůst počtu zaměstnaných v hlavním zaměstnání. Nejvyšší podíl na jejich počtu má v kraji průmysl, a to především odvětví zpracovatelského průmyslu.

**Míra nezaměstnanosti** v České republice meziročně klesla o 1,8 % na nejnižší úroveň za posledních 9 let, dosahuje tedy 5,2 %. Podle údajů MPSV se počet uchazečů o zaměstnání v roce 2006 snížil. Míra registrované nezaměstnanosti však hodnotou 8,82 % stále patří k nejvyšším v České republice a Jihomoravský kraj se zařadil na 10. místo ze čtrnácti krajů. Nabídka volných míst vzrostla o 37 %, její nárůst byl ale v relativním vyjádření nejnižší v republice. V průměru se v kraji o jedno pracovní místo uchází 6,9 zájemců. Kladným rysem je především snižování počtu nezaměstnaných absolventů škol.

Za důležité považují také zmínit, že v rámci Jihomoravského kraje můžou zaměstnavatelé počítat se vzdělanou a kvalifikovanou pracovní silou (zejména v technických oborech), protože obyvatelé kraje se ve srovnání s ČR vyznačují **nadprůměrnou úrovní vzdělanosti**. [36]

Míra inflace může destabilizovat ekonomiku daného státu, protože způsobuje pomalejší ekonomický růst a také například vysokou úrokovou míru. Průměrná **míra inflace** v České republice se pohybuje na úrovni kolem **2,8 %**. Vysoká inflace je pro společnost Letiště Brno a.s. stejnou hrozbou jako pro všechny ostatní společnosti figurující na našem trhu. [42]

#### **2.4.4. Právní a politické prostředí České republiky**

Zde by bylo vhodné se zmínit, že činnost každé společnosti zabývající se leteckou dopravou ovlivňuje právní a politické prostředí České republiky. Největší měrou zasahují státní instituce zejména svoji legislativou v podobě vydávání platných leteckých zákonů a předpisů. Na našem území tuto instituci zastupuje **Ministerstvo dopravy České republiky** a **Úřad pro civilní letectví** se sídlem v Praze na letišti Ruzyně. Dodržování všech předepsaných leteckých právních předpisů je nutným předpokladem k bezproblémovému chodu každé takové společnosti.

Česká republika je členem Evropské Unie a některá její ustanovení jsou pro ČR závazná, proto ČR dává svůj právní řád do souladu s ustanoveními Evropské Unie. Dnem 21.prosince 2007 vstoupila Česká republika do **schengenského prostoru**, což znamená zrušení kontrol na vnitřních hranicích. Na mezinárodních letištích v rámci letů uvnitř rozšířeného Schengenu kontroly pominuly v březnu 2008. [38]

Mluvíme-li o **politickém prostředí** v rámci České republiky, lze obecně zmínit svobodu podnikání v oblasti letecké dopravy (segmentu leteckých prací) a neomezené užívání vzdušného prostoru České republiky. Samozřejmě při dodržování všech pravidel létání a letového provozu.

Příkladem nám může být povinně sestavována strategická hluková mapa aglomerace Brno:

Ministerstvo zdravotnictví pořizuje podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, strategické hlukové mapy pro hlavní pozemní komunikace, hlavní železniční tratě, hlavní letiště a pro hlavní aglomerace definované směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2002/49/ES ze dne 25. června 2002 o hodnocení a řízení hluku ve venkovním prostředí. [37]

#### **2.4.5. Přírodní a ekologické charakteristiky**

Přístup k životnímu prostředí se dostává do středu pozornosti celého lidstva. Radikálně ubývá nenahraditelných přírodních zdrojů, rostou náklady na energii, zvyšuje se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti.

Stále **narůstající objem dopravy** (nejen v České republice) vyvolává zvýšený tlak na životní prostředí, zejména pokud jde o změnu klimatu a ztrátu biologické rozmanitosti. Současné snahy o potlačení těchto trendů v nejlepším případě jen zpomalují tempo jejich nárůstu.

Ochránci životního prostředí označují **letadla** za **nejvíce znečišťující formu dopravy**. Klimatické změny, provázené nárůstem teplot ovzduší i zvyšováním hladiny světových oceánů, označují odborníci za největší dlouhodobé ohrožení pro celé lidstvo.

**Mezinárodní asociace letecké dopravy** (IATA) uznává, že světové aerolinky provozují stroje, jejichž dopad na životní prostředí je ničivý. "Každá minuta, o kterou zkrátíme dobu letu, má pozitivní dopad na přírodu i na naše ceny," říká mluvčí IATA Anthony Concil. [39, 40]

Emise způsobené leteckou dopravou dnes způsobují zhruba 3 % celkových emisí skleníkových plynů v EU, rychle se však zvyšují – od roku 1990 o 87 %. Letecká doprava se totiž zlevňuje, aniž by se tomu přizpůsobily náklady na životní prostředí. [41]

Podle Mezivládního panelu OSN pro klimatické změny (IPCC) je letecká doprava zodpovědná za 3,5 % **celosvětového oteplování způsobeného člověkem** a do roku 2050 vzroste podíl na **15 %**. Podle vědců z NASA vytvářejí kondenzační páry při letu proudových letadel mraky, které zachycují teplo odcházející ze zemského povrchu. [39, 40]

#### **2.4.6. Technologické a inovační charakteristiky**

Přestože průmysl je v současnosti nucen celou řadou předpisů k ekologicky příznivějšímu chování, letecká doprava byla vyjmuta z **Kjótského protokolu o klimatických změnách** a letecký benzín není zatížen žádnou daní. Na druhou stranu výrobci letounů udělali velký krok v efektivitě motorů, které spotřebovávají až o 70 % méně benzínu na jednoho pasažéra než před 40 lety, díky novým materiálům, lepší technologii pohonných jednotek a díky aerodynamickým vlastnostem.

Dopravci stále hledají cestu, jak **ušetřit náklady** a proto nabízejí **více přímých letů**, které se snáze naplní cestujícími a jednotlivá letiště se snaží o co největší plynulost provozu. Všechno kvůli maximálnímu ušetření spotřebovaných pohonných látek, které tvoří až **čtvrtinu nákladů na let**. [39]

#### **2.4.7. Sociálně-kulturní prostředí**

Každý desátý výjezd na zahraniční dovolenou loni uskutečnili Češi letadlem. Podíl leteckých dovolených v roce 2007 vzrostl na desetinu z předloňských 8,8 procenta. Vyplývá to z údajů Asociace českých cestovních kanceláří a agentur a Českého statistického úřadu. [30]

Trendem poslední doby v oblasti cestovního ruchu a turismu jsou nejen letecké pobytové zájezdy do destinací, jako jsou Řecko, Turecko, Egypt aj. ale i tzv. **eurovíkendy**, které jsou cenově dostupné pro širokou veřejnost. Možnost navštívit známé evropské metropole využívá především mladší skupina obyvatelstva. Letiště Brno ve spolupráci s nízkonákladovou leteckou společností **Ryanair** nabízí pravidelné letecké spojení do **Londýna** a **španělské Gerony** (cca 100 km od Barcelony). Z celkového počtu odbavených cestujících připadá právě na tyto dvě destinace **více než třetina**.

### 3. Teoretická východiska

Cílem této bakalářské práce je navrhnout strategii v oblasti rozvoje letiště Brno-Tuřany, proto tato část obsahuje teoretické podklady pro její následné zpracování.

#### 3.1. Strategické řízení

Dříve se **strategie** chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let. Dnes již existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumu, jež byly provedeny hlavně v USA a v západní Evropě.

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Thompson a Strickland (1993) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise podniku. [12]

Podle Švandové [17] je úspěšná ta firma, která dokáže přetvářet tržní příležitosti v podnikatelské záměry a realizovat je buď v předstihu před konkurencí či efektivněji než konkurence.

##### 3.1.1. Rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem

Základní rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je v tom, že při stanovování dlouhodobého **cíle** si klademe otázku, **kam chceme jít**, kdežto **strategie** nám pomáhá odpovědět na otázku, **jak se tam chceme dostat**. [4]

Základní charakteristiky významu strategie je možné shrnout do následujících bodů:

- může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí,
- může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí,
- může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.

### Strategická rozhodnutí:

- ovlivňují dlouhodobý směr organizace,
- zabývají se rozsahem dopadu aktivit organizace,
- pokouší se dosáhnout nějaké výhody,
- ovlivňují operativní rozhodování. [5]

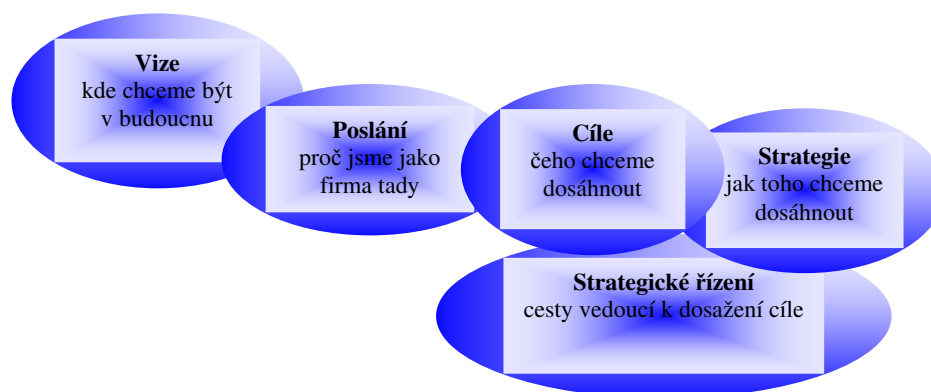
Strategie je **vize**, ne plán. Strategie není hlavně a pouze o ekonomických indikátorech. Pokud majitelé chtějí svoje firmy provozovat dlouhodobě, musí mít nutně dlouhodobý plán - co budou dělat, čeho chtějí dosáhnout a strategii - tedy jak toho dosáhnout. V různých fázích existence firmy bude i jiná strategie.

Definovaná strategie by měla zajišťovat podmínky pro dlouhodobé vydělávání peněz, pro dlouhodobou schopnost mít zaměstnance a dlouhodobou schopnost umět realizovat svoje výrobky, služby na trhu. Neboli uspokojovat požadavky trhu.

Aby toto mohlo být naplňováno, je nutné, aby se s tím ztotožnili všichni lidé ve firmě, aby sdíleli společné hodnoty. Protože když všichni pracují na jednom cíli, o kterém jsou přesvědčeni, že je správný, dosahuje se tohoto cíle určitě snadněji.

**Cíle** určují, čeho chceme dosáhnout. **Strategie** říká, jak toho chceme dosáhnout. Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů. [4]

Firma, která si nestanoví své hlavní cíle, neurčí způsob, jak jich hodlá dosáhnout a nevytyčí své poslání, tak ztrácí perspektivní dlouhodobý horizont rozvoje a není schopna pružně reagovat na změny svého prostředí ani předvídat budoucí potřeby trhu. Následující obrázek znázorňuje umístění strategie v podniku.[17]



**Obrázek 3.1.1** Místo strategie v podniku

Zdroj: Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006

### 3.1.2. Proces strategického řízení

Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, ale procesu, z něhož se strategie vyvine na základě zkušeností vedení, jeho citlivosti na změny v daném prostředí a toho, co všechno se takové vedení naučilo při působení na daných trzích.

Proto nesmíme zapomínat, že **strategické řízení** je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinace těchto elementů pomůže organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání.

1. **První fáze** zahrnuje identifikaci současných podnikových **misí**<sup>1</sup> a **cílů**<sup>2</sup>. Má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a určit přesně, čeho chce firma dosáhnout, určit její hlavní důvod existence.
2. **Druhá fáze** se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace**.
3. **Třetí fáze** je **formulace strategie** pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace a také stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání. Při formulaci se vedení snaží modifikovat současné cíle a strategie organizace tak, aby byla úspěšnější. Zahrnuje vytvoření udržitelné konkurenční výhody, protože současné výhody jsou pod neustálým tlakem konkurencí.
4. **Čtvrtou fázi** je **implementace strategie**, která se zabývá sladěním organizační struktury, systémů, procesů atd. se zvolenou strategií.
5. **Poslední fáze** je **evaluace (hodnocení) a kontrola strategie**, která má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a iniciovat nápravný krok, pokud je nutný. [12]

---

<sup>1</sup> Mise, čili poslání podniku se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se přímo na odiv. Není určena jen pro interní záležitosti společnosti a proto je formulována tak, aby jí rozumělo široké okolí.

<sup>2</sup> Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. [3]

### 3.1.3. Strategické analýzy

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází (její okolí) zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně firmě vytvářet **nové podnikatelské příležitosti**, na druhé straně se může jednat o **potenciální hrozby** její existence. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Je potvrzeno, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. Analýza okolí je proces, pomocí kterého strategové okolí firmy monitorují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. [8]

#### *Analýza konkurenčního (oborového) oboru podniku*

Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí.

Aby sestavený strategický plán zahrnoval prostředky chránící podnik před vlivem těchto faktorů, musí tvůrce strategického plánu dobře rozumět tomu, jak tyto faktory působí a jak mohou ovlivnit podnik v jeho konkrétní situaci.

Podle **Portera** (1980) je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví (viz obrázek 3.1.2 Porterův pětifaktorový model).

Větší význam má rozbor odvětví, rozbor každého sektoru hospodářství, ve kterém je podnik činný nebo chce být. Jednotlivé složky odvětví musí být prozkoumány následovně: [12]



**Obrázek 3.1.2** Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Zdroj: Mallya T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada 2007



### ***Analýza interního okolí podniku***

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a tvoří bázi, na které bude analýza provedena. [12]

Shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí poskytuje **SWOT analýza**. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky, spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí. [4]

Při této analýze identifikujeme klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou potom verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech.

Kvadrant	<b>S</b>	(strength – síla)
Kvadrant	<b>W</b>	(weakness – slabost)
Kvadrant	<b>O</b>	(opportunity – příležitost)
Kvadrant	<b>T</b>	(threat – hrozba)

Každý podnik má určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější, než podnik malý, na druhé straně však má tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.

Diagnóza síly a slabostí podniku úzce souvisí s analýzou jeho okolí. Musíme v této fázi odhadnout a ocenit silné a slabé stránky podniku, určit jeho hlavní konkurenční výhody. [8]

### ***Analýza vnějšího (obecného, širokého) okolí***

Tato část celkové analýzy je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik – **SLEPTE analýza**.

Analýza SLEPTE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude vliv na danou organizaci, přínosná je v tom případě již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven. [12]

Společenské faktory – klima ve společnosti, životní úroveň, styl, kvalifikace atd.

Legislativní a Politické faktory – jak silně ovlivňují aktivity vlády naše podnikání

Ekonomické faktory – míra inflace, fiskální politika, monetární politika, stádia hospodářského cyklu

Technologické faktory – význam technologických inovací pro podnik

Ekologické faktory – mohou představovat jak příležitosti, tak hrozby pro firmu. [13]

### 3.1.4. Rozdělení podnikových strategií

V praxi **neplatí**, že si firma vybere jednu strategii a na tu se zaměří, protože některé strategie se soustředí na podobné aspekty nebo představují to samé (např. strategie zaměření na tržní výklenky u Portera a Kotlera). Jde spíše o definování aspektů, na které se firma chce zaměřit a podle toho následně vybrat vhodnou strategii. [1]

K rozdělení strategií na různé, jednotlivé typy lze použít řadu kritérií. Základním kritériem v rámci každé firmy je **hierarchická posloupnost strategií** (jednotlivých typů).

#### ***Komplexní strategie***

Strategie firmy mnohdy označována jako **Corporate strategie** je formována množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. Zaměřuje se na rozvoj firmy jako celku, přičemž hlavním úkolem této strategie je vytvořit tzv. portfolio firemních oblastí působnosti. Strategie firmy obsahuje klíčová strategická rozhodnutí, a tudíž se stává jejím základním dokumentem při strategickém řízení a vymezuje strategický rámec pro jednotlivé strategie podřízených podnikatelských jednotek.

Z této strategie se odvozuje především **podnikatelská (business) strategie** pro jednotlivé strategické obchodní jednotky, která má za úkol zajistit především takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, kterou je dosaženo plánovaných strategických cílů a hospodářských výsledků. [11]

## ***Funkční strategie***

Funkční strategie představují strategie, které vychází z komplexního strategického záměru a obsahují dopracování podnikové strategie do jednotlivých podnikových činností. Jsou jimi:

**Výrobní strategie** představuje zabezpečení optimální transformace vstupů na očekávaný produkt.

**Marketingová strategie** se opírá o prvky marketingového mixu „4P“ tj. o produkt (výrobek, službu), cenu, distribuční cesty a podporu prodeje.

**Strategie zásobování materiálu**, jejímž prostřednictvím se firma dostává do kontaktů s bezprostředním vnějším prostředím, především s dodavateli.

**Finanční strategie** má průřezový charakter, což znamená, že proniká všemi funkčními strategiemi. Mezi její hlavní úlohy patří zejména zabezpečení finančních zdrojů pro financování strategických záměrů a způsob použití zisku.

**Výzkumně-vývojová strategie** se zaměřuje na oblast inovace procesu výroby a na inovaci produktů i postupů.

**Personální strategie** zabezpečuje veškeré požadavky analýzou pracovní síly z pohledu počtu, kvalifikační i věkové struktury. Její důležitou součástí je systém motivace pracovníků, bezpečnost a ochrana při práci a také tvorba podnikové kultury.

## ***Členění strategií podle různých kritérií***

V rámci **růstových strategií** se podnik může soustředit na tržní penetraci, rozvoj trhu, rozvoj výrobku či diversifikační strategie.

Pro **stabilizační strategie** jsou typické možnosti jako například zvýšení strukturálních překážek, zesílení hrozby očekávaných odvetných opatření či snížení motivace k napadení.

Další strategické přístupy volí podnik podle své pozice na trhu. Úspěšné **provedení zvratu (turnaround)** při hrozícím úpadku podniku může zahrnovat snižování nákladů při zvýšené efektivnosti, vytváření nových segmentů či celkovou transformaci podniku na základě tvorby nového poslání.

**Útlumové strategie jsou založeny na tzv. „sklízňovém principu“** (podnik snižuje své investice do podnikatelských aktivit a stávající investice se snaží využít co nejlépe). [11, 17]

### ***Strategie podle Portera***

V návaznosti na model konkurenčních sil navrhl Porter tři hlavní generické strategie, kterými může podnik překonat své konkurenty. Jedná se o tyto strategie:

- **Strategie nákladového vedení** (strategie nízkých nákladů) - Nákladový vůdce v důsledku příznivých nákladů je schopen získat větší zisk při stejné ceně jako konkurenti, nebo může stanovit nižší cenu, čímž diktuje ceny a vyřazuje méně přizpůsobivou konkurenci.
- **Strategie diferenciacce** sleduje dosáhnout konkurenční výhodu vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímán jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Za takový produkt, který ostatní konkurenti nejsou schopni nabídnout, lze požadovat mimořádnou cenu.
- **Strategie soustředění pozornosti** či specializace je nazývána často jako strategie fokusu (ohnisko), případně jako strategie *niky* (koutek, výklenek). Tento typ strategie je soustředěn na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo vyhraněného segmentu činností. [11, 12]

Jak již je výše uvedeno, záleží pouze na podniku, které aspekty, na nichž bude stavět svou strategii, si zvolí. Existuje nepřehledné množství strategií i jejich členění. Pro zpracování této práce však budu vycházet z rozdělení strategií z časového hlediska a to na strategii krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou (viz šestá kapitola).

### **3.2. Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum spočívá ve **specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací**, které umožňují porozumět trhu, na kterém podnik podniká nebo hodlá podnikat, identifikovat problémy, spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout, a formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky. [9]

Představuje systematický a cílevědomý proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací. Získáváme tzv. **informace primární**.

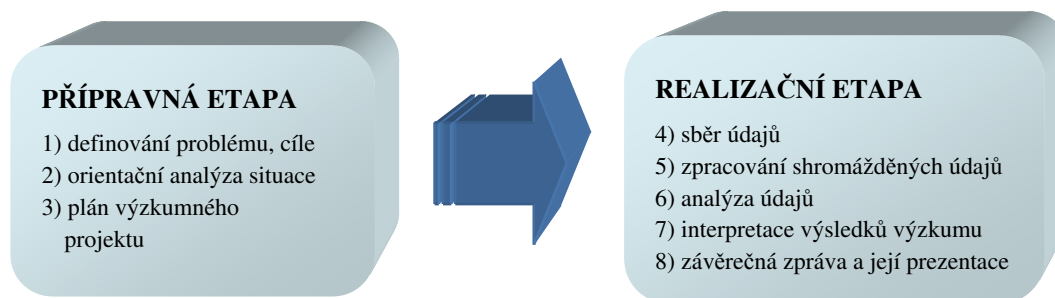
Informace pro marketing jsou jakákoli data, která chybí a o kterých manažer předpokládá, že mu mohou pomoci při tvorbě rozhodnutí. [10]

### 3.2.1. Proces marketingového výzkumu

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme zpravidla tam, kde vzniká informační mezera. Tedy tam, kde chybějící informace přinášejí nějaký problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav (odbytu, zisku) výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy.

Jelikož se **marketingový výzkum** skládá z mnoha činností, je nutné dodržovat určitá pravidla. Jinak některé fáze výzkumu pomineme a v konečném důsledku se pak k nim musíme vracet, což může zapříčinit vznik dalších nákladů. V horším případě zjistíme pouze povrchní informace, které nám pak nepomohou při řešení problému při našem rozhodování.

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Je totiž pokaždé ovlivňován jinými faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných problémů. I přesto v procesu každého výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu, které jsou znázorněny níže. [10]



**Obrázek 3.2.1** Proces marketingového výzkumu

Zdroj: KOZEL, R., a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006

### 3.2.2. Metody marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je prováděn za různým **účelem**. Jedná se především o popis konkrétního vztahu, vysvětlování příčin a vzájemných vztahů a odhad budoucího vývoje. V návaznosti na zmiňované účely výzkumu uskutečňujeme v rámci procesu marketingového výzkumu u monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický nebo koncepční výzkum.

**Časové hledisko** se při typologii výzkumu projevuje především ve třech rovinách. Výzkumy lze členit podle *dynamického rozměru* výzkumu (pretest, posttest), dle *délky výzkumu* (krátkodobý operativní, dlouhodobý konjunkturální) a dle *periodicity provádění výzkumu* (jednorázový výzkum ad hoc, opakovaný kontinuální výzkum). [10, 18]

## ***Kvantitativní a kvalitativní výzkum***

Podle charakteru problému, který se má řešit, rozlišujeme kvantitativní a kvalitativní výzkum trhu. **Kvantitativní výzkum trhu** se zabývá výzkumem a registrací zpravidla existujících, resp. realizovaných prvků tržního chování. Podstata výzkumu je v tomto případě v kvantitativním charakteru jevu, který zkoumá; metodologie výzkumu je odvozená (použití matematických metod apod.). Účelem je získat číselné údaje. [2, 15]

Kvantitativní výzkum zpravidla vyžaduje metodiku výběru s akcentem na reprezentativnost populace, používá se buď náhodný výběr (random sample), nebo plošný kvótní výběr.

**Kvalitativní výzkum trhu** se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele, proto jsou obtížněji uchopitelné, pracuje se s větší nejistotou a výsledky vyžadují zpravidla psychologickou interpretaci.

Patří sem jevy, které se zabývají motivací, přijetím a zpracováním informace (reklamy), procesy vnímání, rozhodovací procesy atd. Tento typ výzkumu využívá náročných psychologických postupů z hlediska výběru metod i zpracování výsledků. V porovnání s kvantitativním výzkumem se kvalitativní výzkum realizuje na menších vzorcích. [2, 10]

## ***Základní metody sběru primárních údajů***

Mezi základní metody sběru primárních údajů patří **pozorování**<sup>3</sup>, **experiment**<sup>4</sup> a **dotazování**. V praktické části pro účely marketingového průzkumu využívám dotazníkové šetření, proto je následující text zaměřen především na problematiku dotazování.

---

<sup>3</sup> Pozorování jako metoda sběru informací spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností (jevů nebo procesů), aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Výhodou pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. [10, 18]

<sup>4</sup> Jde o techniku sběru dat založenou na vytvoření situace s parametry, které jsou podstatné pro projekt (např. diskutování názorů na určitý výrobek aj.). U experimentu je typické, že v jeho průběhu zavádíme určitý testovaný prvek (nezávisle proměnná) a sledujeme a měříme jeho vliv na určitý jev nebo proces (závisle proměnná). [10,14]

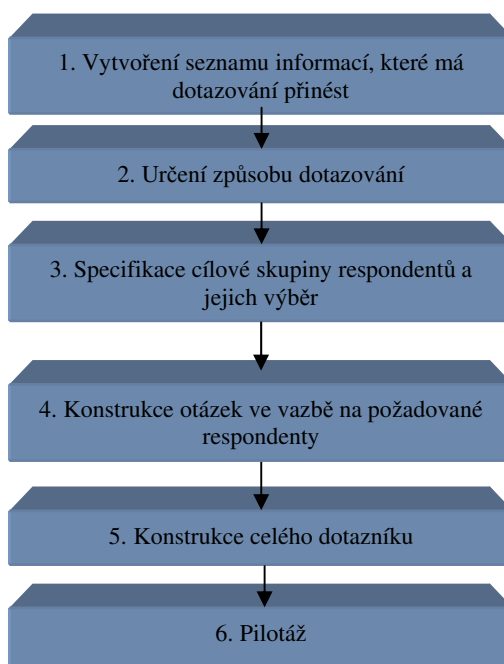
## Dotazování

Dotazování je **nejrozšířenější metodou sběru údajů**, který je součástí realizační fáze procesu marketingového výzkumu. Než k vlastnímu sběru dojde, je důležité důkladně provést jednotlivé kroky fáze výzkumu. [10]

Šetření dotazováním se uskutečňuje v podstatě třemi hlavními typy technik šetření: /1/ písemným dotazováním, tj. pomocí dotazníku zasílaného poštou, /2/ osobním dotazováním, tj. rozhovorem tazatele s respondenty, a /3/ telefonickým dotazováním. [18]

**Dotazování** může probíhat různými způsoby. Každý typ dotazování má své výhody i nevýhody a využívají se v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou téma a doba dotazování, cílová skupina respondentů aj. Využití jednotlivých typů také určuje, jak bude vypadat dotazník.

Celý postup tvorby dotazníku jako základního nástroje dotazování lze stejně jako celý výzkumný proces rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých úkonů. Tyto se navzájem doplňují a ovlivňují. Postup sestavování dotazníku je znázorněn na následujícím schématu.[10]



**Obrázek 3.2.2** Postup tvorby dotazníku

Zdroj: Příbová, M. a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*: Grada Publishing, 1996

## ***Měření spokojenosti zákazníků***

Spokojenost je reakcí zákazníka s ohledem na míru naplnění jeho potřeb. Je posudkem, jak samotné rysy výrobku nebo služby naplňují úroveň potřeby. Hodnocení spokojenosti vyplývá z vnitřního pocitu zákazníka a nelze ho stoprocentně objektivizovat. Aktivní roli v procesu nabídky výrobků a služeb hraje marketing.

Marketing se snaží potřeby člověka nejen naplňovat, ale také je stimulovat a podporovat. Je stále obtížnější odhalit, zda je zákazník se službou spokojen, a na jaké úrovni. Zákazník dává najevo svoji spokojenost se službou prostřednictvím věrnosti v podobě opakovaných návštěv.

V rámci služeb, jenž jsou zákazníkům-cestujícím na letišti poskytovány, je významnou složkou procesu zvyšování spokojenosti především včasná informovanost cestujících (např. při zpoždění letu) ale také rychlost a kvalita provedených služeb (proces odbavení, bezpečnostní kontrola aj.)

## ***Metody měření spokojenosti zákazníků***

V závěru této kapitoly uvádím několik metod používaných pro měření spokojenosti zákazníků.

### ***Metoda hodnocení rovnocenných intervalů***

Měření spokojenosti je založeno na použití škály. Respondenti nejsou dotazováni, zda souhlasí nebo nesouhlasí s tvrzením, ale jsou žádáni o hodnocení tvrzení z hlediska jeho příznivosti pro image firmy jako kvalitního poskytovatele služby.

### ***Metoda souhrnného hodnocení (Likertova metoda)***

Umožňuje respondentům vyjádřit míru intenzity pocitu či postoje. Respondenti jsou požádáni, aby hodnotili stupeň shody s každým tvrzením na číselné škále 1 – 4, kterou lze převést na verbální např. takto: 1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím. [16]



## 4. Metodika marketingového výzkumu

Tato část práce, která je rozdělena na dvě etapy tj. přípravnou a realizační, se zaměřuje na sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření.

Marketingový výzkum zaměřený na zájem a požadavky cestujících v oblasti pravidelné letecké dopravy nebyl ve společnosti Letiště Brno a.s. doposud proveden. Za tímto účelem jsem spolu s vedením společnosti stanovila hlavní cíl výzkumu a na základě definovaného problému a stanoveného cíle vytvořila níže uvedené hypotézy.

### 4.1. Přípravná etapa výzkumu

#### *Definice problému*

Na letišti Brno-Tuřany existují dvě pravidelné linky ve směru Brno-Praha. I přes stávající spojení dochází k narůstajícímu počtu cestujících na této lince, proto společnost Letiště a.s. potřebuje určité podklady ke zvážení možnosti rozšíření leteckého provozu o další linku Brno-Praha navíc.

#### *Stanovení cíle*

Cílem výzkumu je zjistit, zda bude ze strany cestujících o zavedení další pravidelné linky Brno-Praha zájem a jestli by cestující upřednostnili tuto linku v dopoledních hodinách.

#### *Stanovené hypotézy:*

- Protože pro více než 1/2 respondentů je letecké spojení BRQ-PRG důležitou skutečností v návaznosti na pokračující lety, předpokladem bude, že více než 70% respondentů má o zavedení další pravidelné linky BRQ-PRG zájem.
- Více než 2/3 dotázaných upřednostní zavedení další pravidelné linky v dopoledních hodinách.
- Poslední z uvedených hypotéz předpokládá, že pro ženy je profesionalita personálu letiště důležitější než pro muže.

Hypotézy byly stanoveny v souladu se zájmem vedení společnosti. Zvolené hypotézy jsem si potvrdila (verifikace) či vyvrátila (falzifikace) pomocí otázek v dotazníku.

### ***Technika výběru vzorku***

Informace, které byly získány pomocí osobního dotazování formou dotazníku, jsou primární. To znamená, že tyto informace nebyly ještě nikde zveřejněny. Získané informace byly potřebné k následné analýze stanoveného problému.

Sběr primárních dat proběhl na letišti Brno-Tuřanech v měsících únor a březen. Nástrojem sběru dat byl dotazník, obsahující 19 otázek. Samotný dotazník byl vytvořen na základě stanoveného cíle, definovaných hypotéz a také dle požadavků vedení společnosti. Otázky uvedené v dotazníku mají identifikační charakter, dále jsou to otázky uzavřené i polootevřené a nakonec také otázky hodnotící spokojenost a důležitost jednotlivých faktorů.

Základní soubor tvořili všichni cestující pravidelných linek odlétající z Brna (přibližně 150 tisíc cestujících), výběrový soubor pak jen ti cestující, kteří odlétají z Brna do Prahy pravidelnou linkou letecké společnosti ČSA. Tito cestující byli vybíráni na základě metody vhodné příležitosti, která je jednou z nepravděpodobnostních výběrových technik.

## **4.2. Realizační etapa výzkumu**

### ***Testování dotazníku***

Před samotným sběrem dat bylo provedeno testování sestaveného dotazníku, které probíhalo ve dnech 20. až 21. února v prostorách letiště Brno-Tuřany. Celkem bylo seznámeno s dotazníkem deset respondentů. Otázky byly pro dotazované srozumitelné a jednoznačné.

Změny v dotazníku byly především grafické (zvětšení zaškrťovacích políček apod.). Pravidla vyplňování dotazníku byla přemístěna na začátek. Jen jeden respondent zmínil, že v otázce č. 9 chybí možnost doby odletu od 4,30-6,30. Tato poznámka nebyla brána v potaz, protože po konzultaci s vedoucím přepravního provozu při sestavování dotazníku jsme došli k závěru, že tato doba je vyplněna ranním spojem do Prahy.

### ***Samotný průběh sběru dat***

Sběr dat byl zahájen ke konci měsíce února a trval až do 25. března. Byl proveden dobře informovaným (školeným) personálem letiště Brno-Tuřany. Dotazníky se rozdávaly cestujícím ve dvou verzích a) v českém jazyce a b) v anglickém jazyce (viz příloha č.9 a č.10). Každý respondent byl obdarován malou odměnou ve formě pohlednice letiště.

Celkový počet dotazníků, který byl na letišti rozdán, se pohyboval kolem 400 kusů. Po získání všech dotazníků, které cestující odevzdali před nástupem do letadla, jsem provedla následnou kontrolu získaných dat, která představovala zjištění, zda respondenti vyplnili otázky tak, jak jim bylo určeno. Ke zpracování bylo použito pouze 100 dotazníků, protože z velké části dotazníky nebyly odevzdány, nebo bylo zodpovězeno pouze malé procento otázek. Malá míra návratnosti dotazníků byla způsobena především neochotou a nezájmem respondentů.

Primární informace získané na základě marketingového výzkumu byly zpracovány prostřednictvím počítačových programů (MS Excel a MS Word). Procentuální vyjádření výsledků následně graficky znázorněna.

## 5. Analýza výsledků

Tato kapitola je zaměřena na analýzu vyhodnocených údajů získaných z dotazníků. Grafické znázornění a písemné hodnocení jednotlivých otázek je uspořádáno do samostatných bloků, které mají svou logickou strukturu. Výsledné údaje jsou následně shrnuty do závěrečné zprávy a použity také pro realizaci návrhů a doporučení určené vedení společnosti.

### 5.1. Blok 1: Identifikační otázky

#### Pohlaví respondentů

Z celkového počtu respondentů, kteří náležitě vyplnili dotazník, tvořili **78% muži** a **22% ženy**. Z předchozích statistik, které byly na letišti prováděny v minulých letech lze zjistit, že převážnou část cestujících na pravidelné lince Brno-Praha tvoří právě muži.

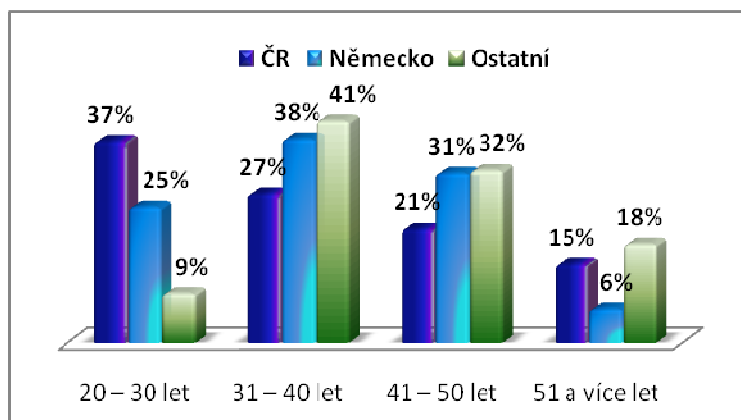
#### Věkové rozmezí respondentů

Většina cestujících, kteří využívají spoje BRQ-PRG se pohybuje v rozmezí **31-40 let**, celkem tedy **32%** všech respondentů. Další početně zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku **20-30 let**, kteří tvoří **29%** celkového počtu.

Nejmladšími respondenty byly **ženy** (převážně z ČR), protože více jak **45%** všech dotázaných žen patří právě do této věkové kategorie. **Jedna čtvrtina** všech dotázaných spadala do věkové kategorie v rozmezí **41-50 let** a zbylým **14%** respondentů bylo **51 nebo více let**.

#### Země původu respondentů

Více než polovina respondentů je obyvateli **České republiky**, přesněji **62%**, z čehož **48%** tvoří ženy a **14%** muži. **Necelá pětina** dotázaných, převážně muži, uvedla jako místo svého bydliště **Německo**. Ostatních **22%** dotázaných cestujících uvedlo **jiné místo bydliště** (např. Velká Británie, Holandsko, Dánsko, Švýcarsko aj.).



*Graf 5.1.1 Věkové rozmezí respondentů*  
Zdroj: vytvořeno autorem

## Pracovní zaměření respondentů

Nejvíce respondentů (**27%**) pracuje **ve službách**, ženy z 41% a muži z 23%. V oblasti **obchodu** pracuje **18%** všech dotazovaných, 21% ze všech respondentů je z České republiky, 13% z Německa a 14% z ostatních zemí. V odvětví **průmyslu** pracuje **17%** respondentů, zejména muži. V oblasti **zdravotnictví** a **práva** pracuje **5%** cestujících, zbylých **27%** (převážně ze zahraničí) pracuje v **jiných oblastech** jako například umění, školství aj.

Cestující, kteří pro překonání různých vzdáleností využívají letecký způsob dopravy, mohou být různého věku i pohlaví. Tyto faktory nemají příliš velký vliv na létání, protože uvažujeme-li např. cenu letenky je v podstatě jedno, zda cestuje mladá žena či člověk v důchodovém věku-cena letenky je vždy stejná, protože je obsazeno jedno místo v letadle. Budeme-li však uvažovat z hlediska pohodlí a požadovaných služeb, pak už záleží jen na cestujících, jakou tarifní třídu jsou ochotni zaplatit. Více dominantním faktorem ovlivňující koupi určité tarifní třídy v letadle je tedy spíše pracovní zaměření a společenské postavení cestujících.

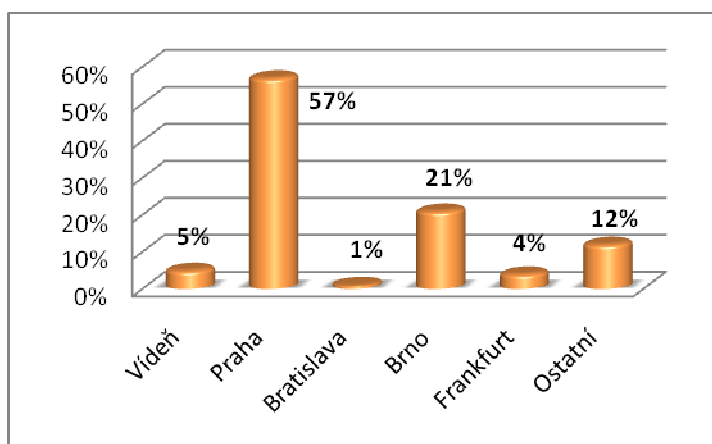
## 5.2. Blok 2: Frekventovaná letiště a způsob dopravy na letiště

### Nejčastěji využívaná letiště

Mezi letiště, která respondenti využívají k cestování nejčastěji, patří zejména **letiště Praha-Ruzyně**, které je využíváno **57%** dotázaných (ze 47% muži a 10% ženami) a dále **letiště Brno-Tuřany**, které je využíváno **21%** cestujících. Mnohem méně je využito **letiště ve Vídni** a **letiště ve Frankfurtu nad Mohanem**.

Z hlediska země, odkud respondenti pochází, dojdeme k závěru, že občané České republiky využívají letiště v Praze z 38% a brněnské letiště z 19%. Cestující z ostatních zemí využívají k cestování v největší míře pražské letiště, celkem z 19%.

Jak můžeme vyčíst z grafu, zajímavou skutečností je nízké využití bratislavského letiště (pouhé 1% dotazovaných cestujících). Z hlediska vzdálenosti letiště od Brna a také z pohledu nabídky služeb by bylo možné považovat letiště v Bratislavě za konkurenci,



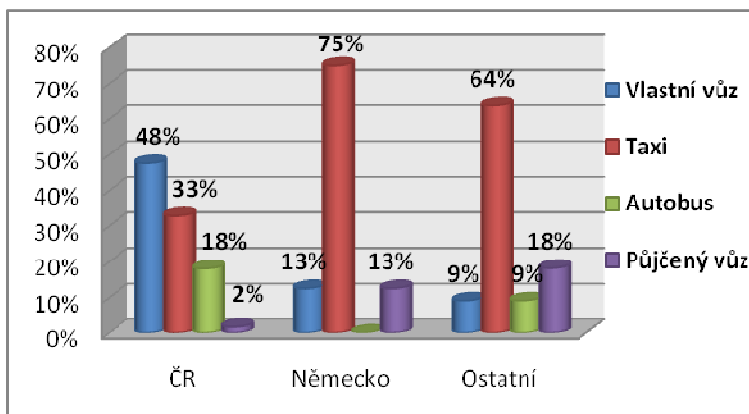
Graf 5.2.1 Nejčastěji využívaná letiště

Zdroj: vytvořeno autorem

z výsledků našeho výzkumu ale docházíme k závěru, že hrozba konkurence z této strany je minimální.

### Doprava na letiště

Jak vyplývá z výzkumu, nejvíce vytíženým dopravním prostředkem při cestě na letiště je **taxi**, které využívá **skoro polovina** cestujících. Tento fakt se nám potvrdil i z hlediska třídění údajů podle bydliště respondentů, kdy zahraniční cestující z Německa využívají nejčastěji právě taxi, celkově ze 75% a cestující z ostatních zemí z 64%. Z hlediska dělení podle pohlaví



Graf 5.2.2 Doprava na letiště

Zdroj: vytvořeno autorem

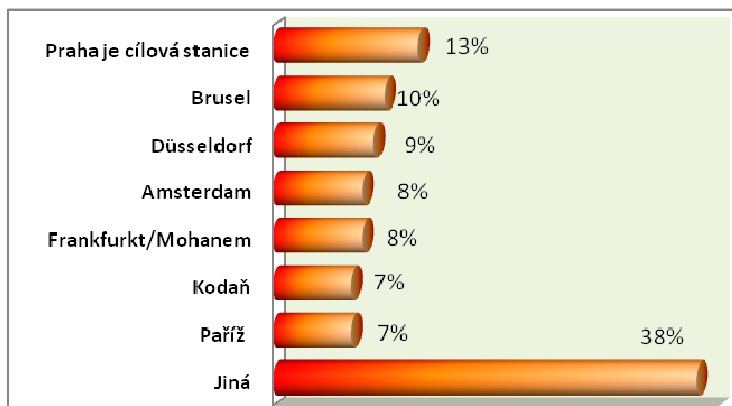
jsme došli k závěru, že k dopravě na letiště využívá již zmíněné

taxi 34% mužů a 12% žen ze všech dotázaných. Ve velké míře je využíván také **vlastní vůz**. Tento způsob dopravy na letiště využívá celkem **33%** dotázaných-převážně z České republiky. V menší míře (**13%**) je využito také místní **MHD**, která jezdí v pravidelném půlhodinovém intervalu z brněnského nádraží na letiště Brno-Tuřany a zpět. Zejména zahraniční cestující se na letiště dopravují ve **vypůjčeném vozidle**, které je využito ze **7%** z celkového hodnocení.

Celkově tedy můžeme říci, že cestující pravidelné linky využívají v největší míře taxi. Proto je důležité, aby společnost Letiště Brno a.s. i nadále udržovala spolupráci se společností provozující taxi služby na brněnském letišti na kvalitní úrovni.

### 5.3. Blok 3: Destinace

#### Cílová destinace při odletu z Brna přes Prahu



Graf 5.3.1 Cílová destinace při odletu z Brna

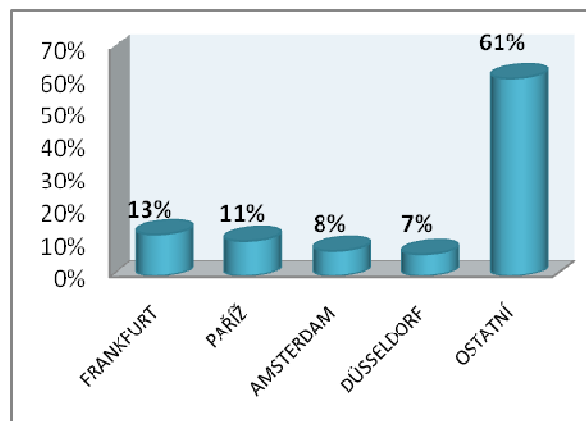
Zdroj: vytvořeno autorem

Cílem této otázky bylo zjistit nejčastější následující destinaci po přeletu cestujících do Prahy. Dotazování mohli určit jakoukoliv destinaci, proto škála odpovědí byla velmi pestrá.

Nejčastější odpovědí byla **Praha** (která byla zároveň destinací cílovou), kterou zvolilo **13%** respondentů (8% mužů a 5% žen) a také **Brusel**, který jmenovalo **10%** dotázaných. Destinace jako **Amsterdam**, **Düsseldorf**, **Kodaň**, **Frankfurt nad Mohanem** a **Paříž** jmenovalo okolo 8% respondentů. Necelých **40%** odpovědí tvořily **ostatní destinace**, ze kterých můžeme jmenovat například Stuttgart, Zürich, Moskvu, Bukurešť a Londýn, které byly uvedeny nejčastěji. Cestující, kteří žijí v ČR uvedli Prahu jako nejčastější destinaci po odletu z Brna, zatímco cestující žijící v Německu zvolili jako odpověď Frankfurt nad Mohanem.

### Volba destinace

V této otázce mohli respondenti určit **destinace**, do kterých by chtěli z brněnského letiště létat. Nejčastější odpovědí byl **Frankfurt nad Mohanem**, z **11%** byla jmenována respondenty **Paříž**, **8%** **Amsterdam** a **7%** **Düsseldorf**. Většina



**Graf 5.3.2** Další destinace  
Zdroj: vytvořeno autorem

respondentů (**61%**) zvolila jiné destinace. Jmenovitě jimi byly například **Řím**, **Londýn**, **Kodaň**, **Moskva**, **Curych**, **Milano**, **Brusel**, **Mnichov** aj.

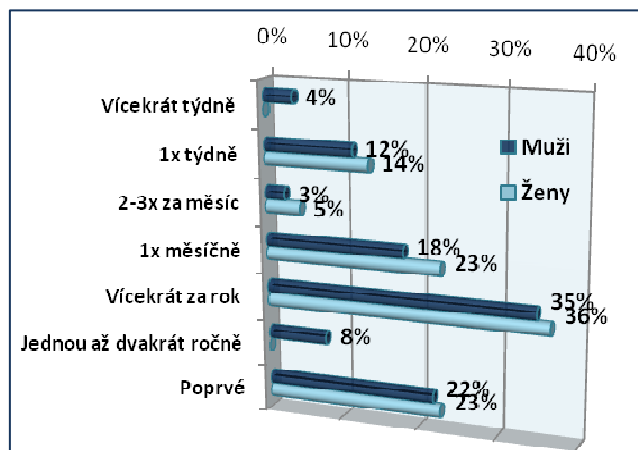
Tento blok otázek by měl společnosti sloužit jako částečný podklad při zavádění nových leteckých spojů. Z předchozích výsledků vyplývá případná volba Frankfurtu nad Mohanem, která by stála za zvážení. Tato destinace se vyskytovala v obou výše uvedených otázkách v početném procentuálním zastoupení, proto v případě jednání společnosti s leteckými dopravci by bylo vhodné ji navrhnout jako možnou destinaci při odletu z Brna.

## 5.4. Blok 4: Pravidelný spoj na trase Brno-Praha

### Využití pravidelné linky Brno-Praha

Pro tento výzkum, ale zejména pro samotnou společnost Letiště Brno a.s. , bylo důležité zjištění, jak často využívají cestující pravidelného leteckého spoje na trase Brno-Praha.

Více než **35%** dotázaných (ve větší míře ze zahraničí)

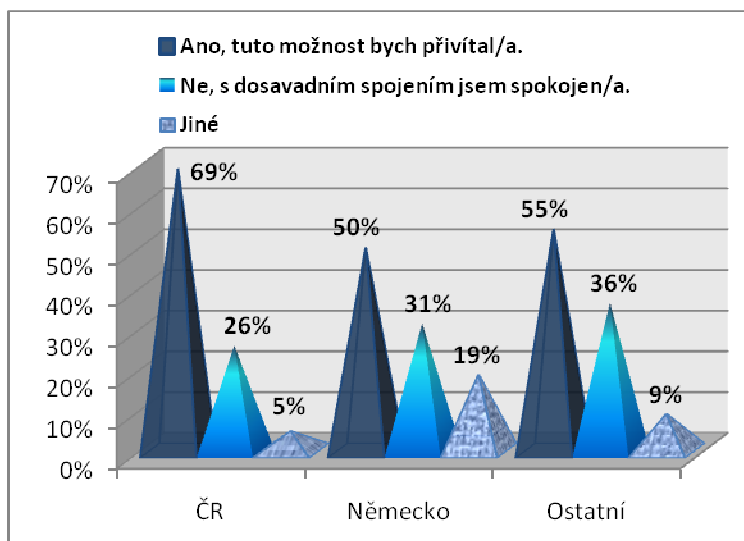


**Graf 5.4.1** Využití pravidelné linky BRQ-PRG  
Zdroj: vytvořeno autorem

uvedlo, že na této trase létá **vícekrát do roka**. **Poprvé** tento letecký spoj absolvovalo **22%** všech dotázaných cestujících, kteří byli převážně ze zahraničí. **Jednou do měsíce** je tato linka využita převážně cestujícími z České republiky a také z Německa (celkově **19%**). **Jedenkrát týdně** využívá tento spoj celkově **12%** všech dotázaných (12% mužů a 14% žen z celkového počtu).

Výsledky vyplývající z předchozího grafu nebyly pro společnost překvapující, protože již předchozí statistiky prováděné na letišti vykazovaly podobné údaje. Závěrem lze říci, že pravidelná linka do Prahy je poměrně vytížená, a proto by možné navýšení stávajícího spoje mezi Brnem a Prahou bylo vhodným řešením.

### Zájem o navýšení pravidelné linky na trase Brno-Praha



**Graf 5.4.2** Zájem o navýšení pravidelné linky ČSA do Prahy  
Zdroj: vytvořeno autorem

Na letišti Brno-Tuřany je cestujícím, prostřednictvím letecké společnosti ČSA, umožněno letět do Prahy **dvakrát denně**, v šest hodin ráno a odpoledním letem ve tři hodiny. Proto je pro vedení společnosti důležité vědět, zda by o případné navýšení této pravidelné linky byl zájem. V následujících okruzích bude řešena problematika týkající

se zájmu, důležitosti a také vhodného časového úseku pravidelného spoje do Prahy.

Z celkového počtu všech dotázaných cestujících by **64% mužů** a **59% žen přivítalo možnost zavedení dalšího spoje** na trase Brno-Praha (celkově 63% respondentů, převážně z České republiky). Necelých **30%** cestujících je **s dosavadním spojením spokojeno**. Zbylých **8%** volilo **jinou možnost**, ve většině případů to byly ženy a tato problematika je nezajímala.

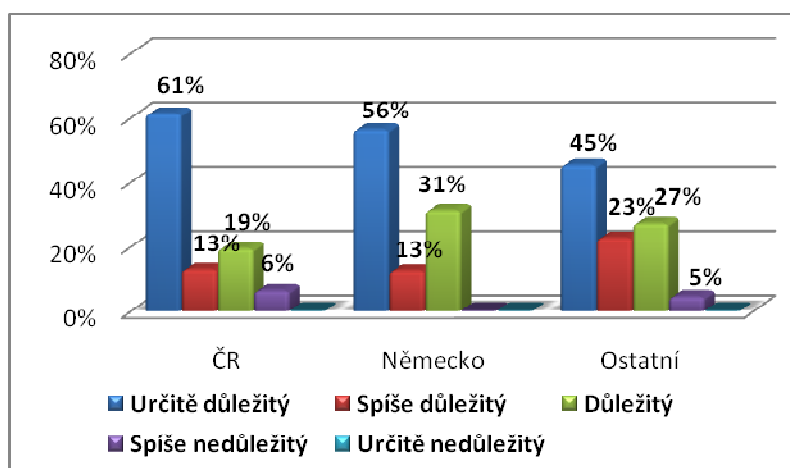
Většina respondentů by měla zájem o rozšíření stávajícího spojení do Prahy, proto bych na základě výsledků výzkumu společnosti doporučovala kontaktovat leteckého dopravce ČSA s cílem spolupracovat na navýšení pravidelné linky BRQ-PRG.



## Důležitost leteckého spoje mezi Brnem a Prahou v návaznosti na další lety

Pro více než polovinu všech respondentů (z celkového počtu 60% mužů a 45% žen) je letecký spoj Brno-Praha v návaznosti na pokračující let **určitě důležitý**.

**Spíše důležitá** je tato linka pro **15%** respondentů, z největší části pro ženy z ostatních zemí. Pro **23%**



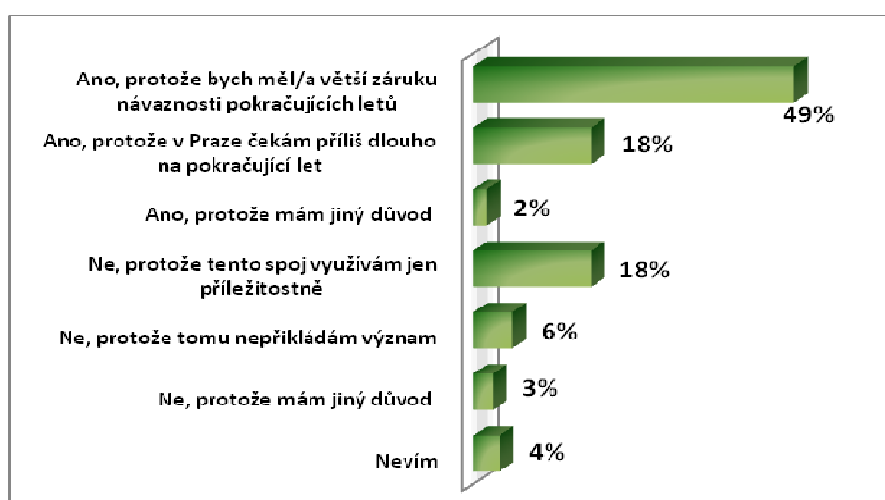
**Graf 5.4.3** Důležitost leteckého spoje v návaznosti na další lety  
Zdroj: vytvořeno autorem

respondentů je spoj do Prahy **důležitý**, v největší míře pro cestující z Německa. Pro pouhých **5%** dotázaných cestujících je letecký spoj mezi Brnem a Prahou v závislosti k navazujícím letům **spíše nedůležitý**, což je způsobeno tím, že pro tyto cestující je Praha cílovou destinací. Možnost určitě nedůležitý nebyla zvolena žádným respondentem.

## Důležitost zavedení další pravidelné linky do Prahy

Zatímco předchozí otázka, která byla respondentům položena, zjišťovala, v jaké míře je zavedení další pravidelné linky na trase Brno-Praha pro cestující důležité v návaznosti na pokračující let, tato otázka má za úkol zjistit, zda by bylo navýšení leteckého spoje do Prahy pro cestující důležité či ne a z jakého důvodu.

**Graf 5.4.4** Důležitost navýšení pravidelného spojení do PRG  
Zdroj: vytvořeno autorem

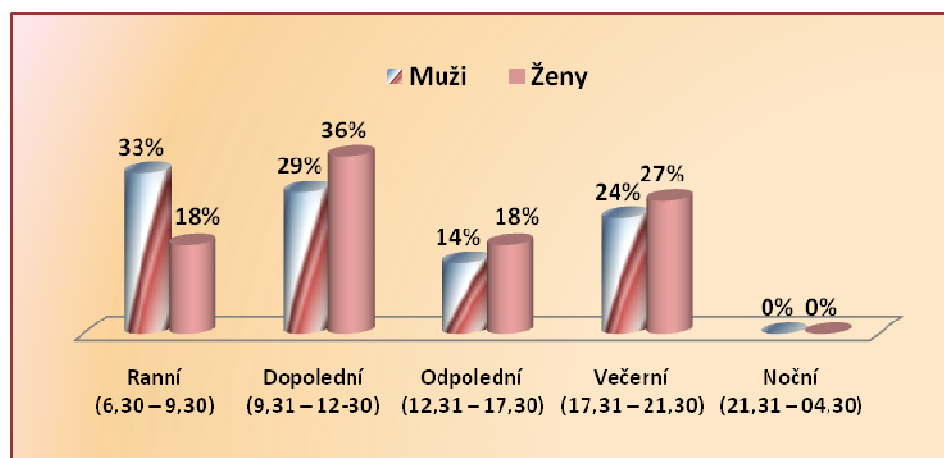


Pro necelou **polovinu respondentů** by zavedení dalšího spoje bylo **důležité**, protože by měli větší záruku návaznosti pokračujících letů. S touto skutečností souhlasí **59% žen** a **46% mužů** z celkového počtu. Cestující, kteří **čekají v Praze na pokračující let příliš dlouho na pokračující let**, by s navýšením stávajících spojů do Prahy souhlasili z **18%**.

Pro **18%** cestujících využívajících této pravidelné linky jen **příležitostně** (v převážné míře ženy) **nepřipadá** otázka navýšení nijak **důležitá**. Pouze **6%** cestujících žijících v ČR tomu **nepřikládá význam**. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 5% mužů, že neví.

Předchozí dvě otázky byly zaměřeny na zjištění, zda je letecký spoj mezi Brnem a Prahou pro cestující v návaznosti na jednotlivé faktory důležitý či ne. Pro více než polovinu respondentů je stávající i potencionální spojení určitě důležité, z čehož lze soudit, že navýšená linka by byla cestujícími využívána. Při zavádění nového leteckého spoje je ale důležité, aby linka byla správně načasována v návaznosti např. na pokračující lety. Oblast načasování řeší následující otázka.

#### Načasování pravidelné linky



**Graf 5.4.5** Načasování pravidelné linky do Prahy  
Zdroj: vytvořeno autorem

Pro každého člověka, který se dopravuje na vzdálenější místa prostřednictvím letecké dopravy, je velmi podstatnou skutečností správné načasování daného letu. Správné v tom smyslu, že pokud cestující neletí přímo, ale stává se tzv. tranzitním cestujícím na více letištích po celém světě, je pro něj důležitá návaznost jednotlivých letů. Tato otázka umožňovala dotazovaným cestujícím určit časový úsek, který by považovali za nejvýhodnější.

Většina respondentů by volila **ranní a dopolední odlet**. Z celkového počtu dotázaných by přesně 36% ženám a 29% mužům (celkově **31%** cestujícím převážně ze zahraničí) nejvíce vyhovoval **dopolední spoj** na trase BRQ-PRG, který by odlétal mezi desátou hodinou dopolední a jednou hodinou odpolední.

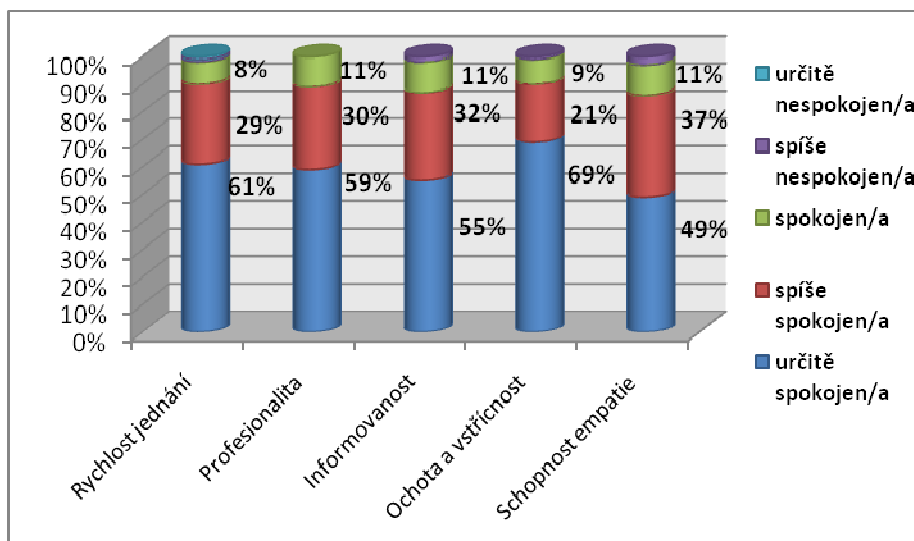
O jedno procento méně, celkově tedy **30%** respondentů, převážně muži 33% (z celkového počtu všech dotázaných), by volilo **ranní** načasování pravidelného spojení mezi Brnem a Prahou. Protože již ranní linka do Prahy existuje, je zajímavým, ale pro společnost především důležitým zjištěním, že cestující by měli o další linku v tomto časovém úseku velký zájem. Tento vysoký podíl respondentů je způsoben zejména tím, že mnoho lidí cestuje v ranních hodinách za prací či pracovními schůzkami. Možnost **odpoledního letu** by volilo **15%** dotazovaných, převážně cestujících z Německa. Četný výskyt odpovědí byl u možnosti **večerního spoje**, kdy by skoro ¼ **respondentů** volilo právě tuto dobu. Žádnému z respondentů by nevyhovoval noční spoj na trase BRQ-PRG.

Pokud by společnost uvažovala o časovém úseku, který by byl nejvýhodnější pro zavedení další pravidelné linky do Prahy, můžeme podle výsledků výzkumu doporučit dopolední hodiny.

## 5.5. Blok 5: Hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů

Tato sekce otázek zjišťovala spokojenost s jednotlivými faktory na brněnském letišti:

### Spokojenost s odbavením check-in agentů na přepážkách



*Graf 5.5.1 Spokojenost s odbavením  
Zdroj: vytvořeno autorem*

Cestující pravidelné linky BRQ-PRG (zejména cestující z Německa) byli ze **49% určitě spokojeni** se schopností personálu na odbavovacích přepážkách vcítit se do potřeb cestujících. **Spíše spokojeno** bylo **37%** cestujících, ve větší míře muži a **spokojeno 11%** dotazovaných.

#### a) Ochota a vstřícnost

Nejlépe byly hodnoceny právě tyto schopnosti check-in agentů, celých **69%** cestujících, převážně z České republiky, zvolilo hodnocení **určitě spokojeni**. **Spíše spokojeno** bylo **21%** cestujících, **9% spokojeno** a pouze jeden muž byl spíše spokojen.

#### b) Informovanost

Informovanost personálu byla hodnocena také velmi kladně. **Určitě spokojeno** bylo celých **55%** respondentů (zejména cestující z ČR), **spíše spokojeno 32%** a **spokojeno 11%** cestujících. **Spíše nespokojena** byla pouze **2%** cestujících.

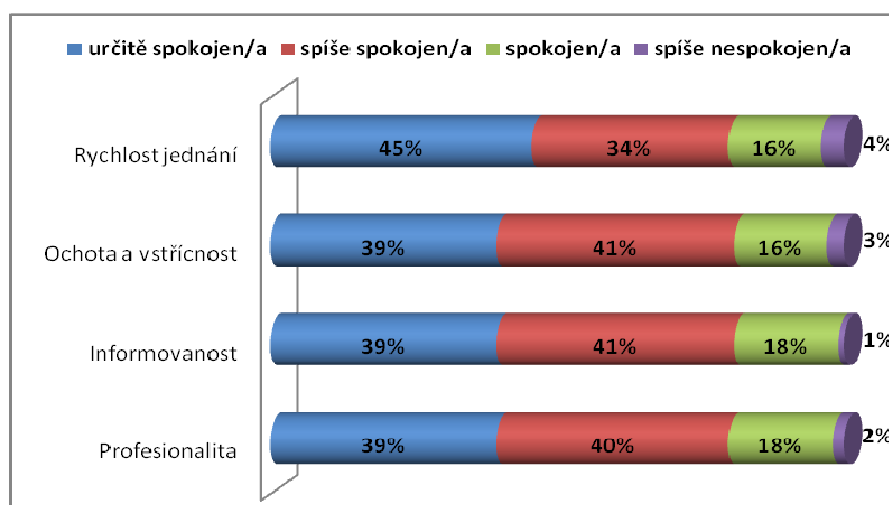
#### c) Profesionalita

Profesionalita check-in agentů na odbavovacích přepážkách byla hodnocena pouze kladně, což je pro společnost velice pozitivní skutečnost. Téměř **60%** dotazovaných je **určitě spokojeno** s profesionalitou personálu, **30% spíše spokojeno** a **11%** dotazovaných **spokojeno**.

#### d) Rychlost jednání

Dotazovaní cestující volili rychlost jednání personálu jako druhou nejlépe hodnocenou schopnost. **Určitě spokojeno** bylo **61%** respondentů (zejména muži z ČR), **spíše spokojeno 29%** a **spokojeno 8%** respondentů.

### Spokojenost s ostatním personálem letiště



**Graf 5.5.2 Spokojenost s ostatním personálem**  
Zdroj: vytvořeno autorem

## Rychlost jednání

Tato schopnost personálu brněnského letiště byla hodnocena velmi kladně, celých **45%** respondentů bylo **určitě spokojeno** (zejména muži z ČR), **34%** **spíše spokojeno**, **16%** **spokojeno** a **4%** cestujících byla **spíše nespokojena**.

### a) Ochota a vstřícnost

Cestující pravidelného letu na trase Brno-Praha byli z **39%** (převážně cestující z ČR) **určitě spokojeni**, **41%** dotazovaných bylo **spíše spokojeno**, **16%** **spokojeno** a **3%** cestujících **spíše nespokojena**.

### b) Informovanost

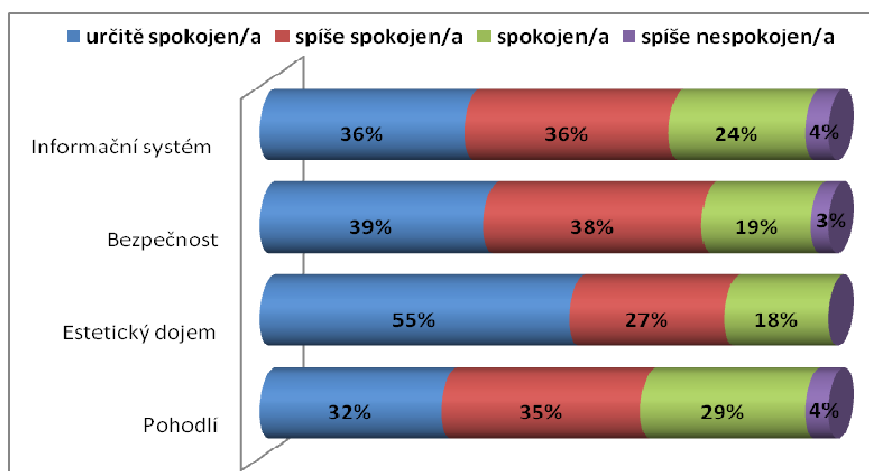
Kvalita a množství informací, kterými disponuje personál letiště byla hodnocena téměř totožně jako předchozí dvě charakteristiky. Pouze možnost spokojen/a zvolilo **o 2% více** respondentů než v hodnocení ochoty a vstřícnosti personálu.

### c) Profesionalita

Stejně jako předchozí charakteristika personálu je i profesionalita hodnocena téměř shodně. Rozdílné hodnoty jsou pouze z hlediska třídění podle pohlaví.

Shrneme-li hodnocení těchto dvou otázek, dojdeme k závěru, že v porovnání s personálem na odbavovacích přepážkách byl ostatní personál pracující na brněnském letišti hodnocen méně kladně (možnost určitě spokojen/a nebyla volena v takové míře jako v předchozím hodnocení). Na základě výsledného hodnocení je vhodné společnosti doporučit, aby své zaměstnance určitým způsobem i nadále motivovala k příjemnému a profesionálnímu chování, se kterým jsou cestující převážně velmi spokojeni.

## Působení prostředí letiště na cestující

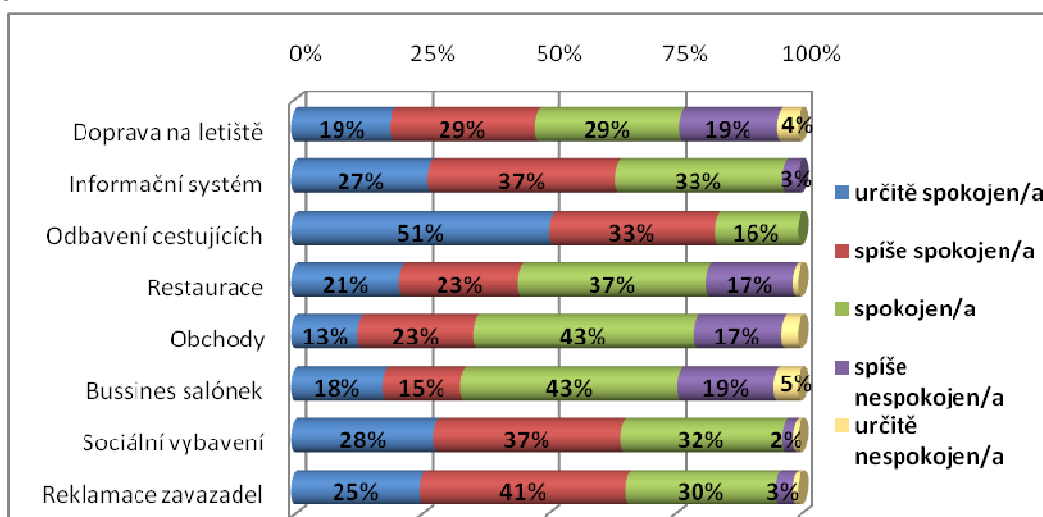


*Graf 5.5.3 Působení prostředí letiště  
Zdroj: vytvořeno autorem*

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že na více než **90%** respondentů **působí prostředí brněnského letiště pozitivně a příjemně**. Nejlépe je hodnocena **estetická stránka letiště**. K tomuto hodnocení značně přispívá skutečnost nového odbavovacího terminálu, který je více popsán v příloze. Z hlediska bezpečnosti a orientace na letišti jsou cestující také spokojeni. Méně kladně je však hodnoceno pohodlí. K sedění jsou k dispozici kovové sedačky, které cestujícím příliš pohodlí neposkytují.

Pozitivní hodnocení této oblasti by mělo být pro společnost motivujícím faktorem. Stejně jako doposud by měla dbát na to, aby zaměstnanci udržovali prostory letiště v čistém a bezpečném stavu.

#### Spokojenost se službami na letišti (A)



Graf 5.5.4 Spokojenost se službami na letišti

Zdroj: vytvořeno autorem

##### a) Doprava na/z letiště

Se službami, které letiště cestujícím nabízí, byli dotazovaní relativně spokojeni, ale hodnocení není již tak kladné jako v předchozích otázkách. S **dopravou na letiště** bylo **určitě spokojeno 19%** cestujících, **spíše spokojeno a spokojeno 29%** (převážně cestující ze zahraničí), **19%** bylo **spíše nespokojeno** a **4%** respondentů byla **určitě nespokojena**.

##### b) Informační systém

S **informačním systémem** letiště (pevné cedule, display) bylo **určitě spokojeno 27%** dotázaných, **spíše spokojeno 37%**, **spokojeno 33%** respondentů a **3%** **spíše nespokojena**.

##### c) Odbavení cestujících

Nejlépe hodnocenou službou bylo **odbavení cestujících-51%** respondentů **určitě spokojeno**, **33%** **spíše spokojeno** a **16%** **spokojeno**, což je velice pozitivní skutečnost pro úsek přepravního provozu letiště.

#### d) Restaurace a občerstvení

S nabízenými službami občerstvení bylo **21 % respondentů** určitě spokojeno, **23 % spíše spokojeno**, **37 % spokojeno**, **17 % spíše nespokojeno** a **1 % určitě nespokojeno**.

#### e) Obchody a Free Shops

S možností nákupu a výběrem produktů v nabízených obchodech či free shopech bylo **13 % respondentů** určitě spokojeno, **23 % spíše spokojeno**, **43 % spokojeno**, **17 % spíše nespokojeno** a **3 %** cestujících byla **určitě nespokojena**.

#### f) Business salónek

Nejméně pozitivně byla hodnocena služba umožňující cestujícím pravidelného letu do Prahy návštěvu **Business salónku**. Na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti, ale pouze ti, kteří tuto službu využívají. Hodnocení bylo následující: **18 %** respondentů bylo **určitě spokojeno**, **15 % spíše spokojeno**, **43 % spokojeno** (převážně ženy ze zahraničí), **19 % spíše nespokojeno** a **5 %** z dotázaných bylo **určitě nespokojeno**.

#### g) Sociální vybavení

Hodnocení **sociálního vybavení** letiště bylo již kladnější. **Určitě spokojeno** bylo **28 %** respondentů, **spíše spokojeno 37 %**, **spokojeno 32 %**, **spíše nespokojena** byla **2 %** cestujících a **určitě nespokojen** byl pouze **jeden** dotázaný.

#### h) Reklamace zavazadel

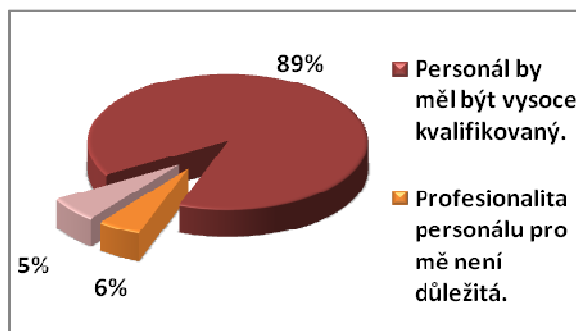
S **reklamací zavazadel** byli respondenti ve většině případů také spokojeni. **Určitě spokojeno** bylo **25 % cestujících**, **spíše spokojeno 41 %** a **30 %** respondentů bylo **spokojeno**.

Celkově lze říci, že cestující byli nejvíce spokojeni s odbavením cestujících a zavazadel a nejméně spokojeni s nabídkou služeb business salónku, restaurace a dopravy na letiště. V rámci těchto výsledků lze společnosti doporučit zkvalitnění těchto služeb cestujícím.

Tato sekce otázek zjišťovala míru důležitosti jednotlivých faktorů na brněnském letišti:

#### Profesionalita personálu letiště

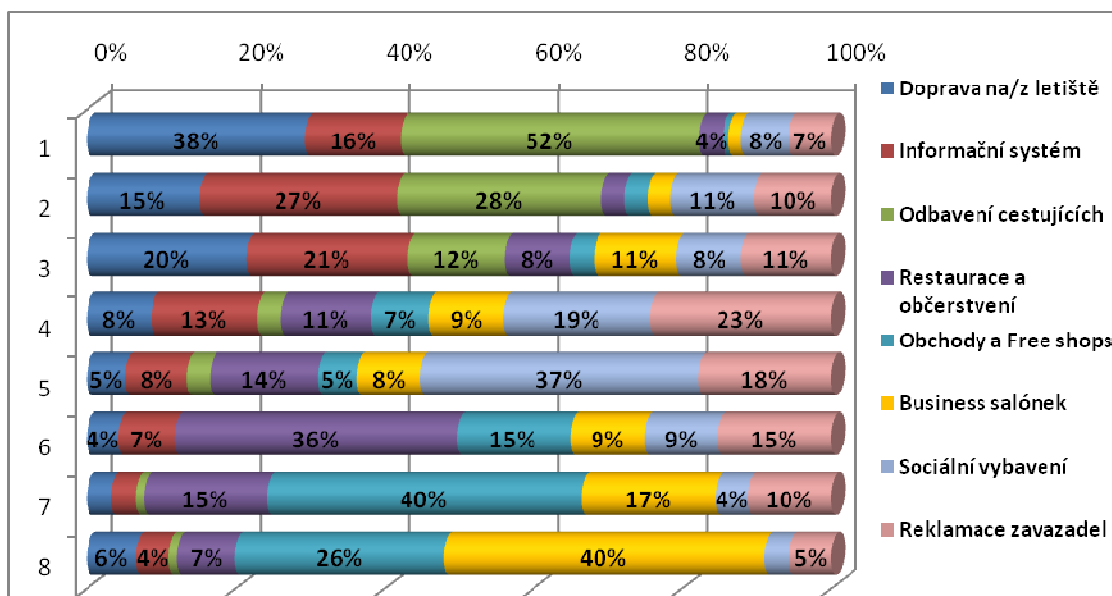
Podle **89 %** dotazovaných cestujících by měl být **personál brněnského letiště vysoce kvalifikovaný**. Pro **6 %** (19 % německých cestujících ze všech dotazovaných) respondentů **není profesionalita personálu důležitá** a **5 %** **neví**.



**Graf 5.5.5** Důležitost profesionality personálu  
Zdroj: vytvořeno autorem

Z výsledků výzkumu můžeme společnosti doporučit různá školení a cvičení zaměstnanců prováděná v pravidelných intervalech, kterými lze dosáhnout vysoké úrovně personálu letiště či udržení jeho stávající kvality.

#### Důležitost služeb při cestování (B)



Graf 5.5.6 Důležitost služeb při cestování

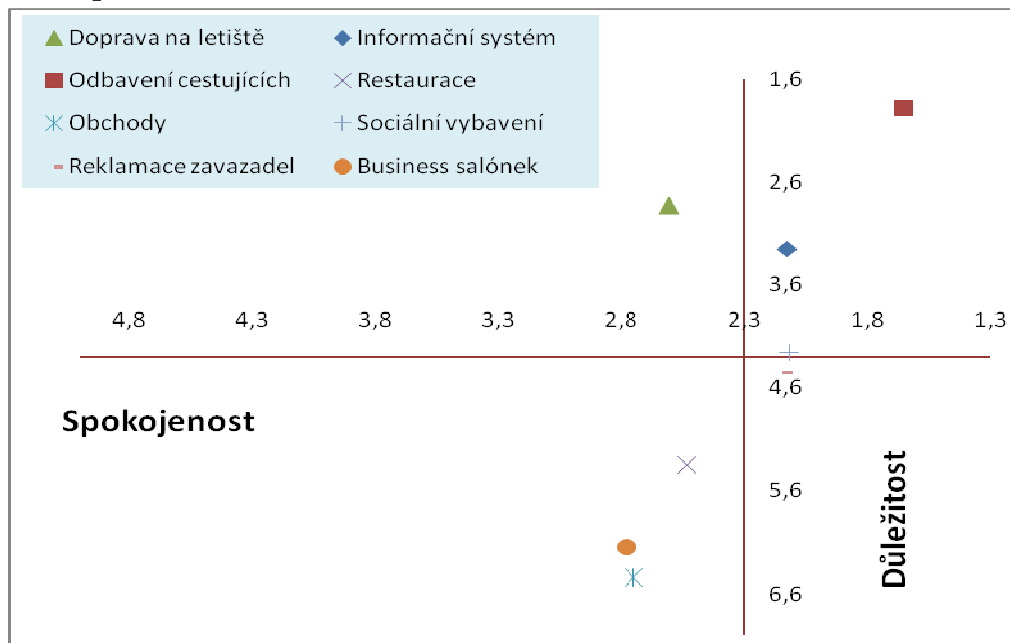
Zdroj: vytvořeno autorem

V této otázce měli respondenti za úkol seřadit jednotlivé služby podle důležitosti (od 1 po 8, kde 1 je nejdůležitější a 8 nejméně důležitá služba) při cestování.

Pro 58% cestujících, kteří dotazník vyplnili, bylo ze všech nabízených služeb **nejdůležitější odbavení před nástupem do letadla**. Dalších 38% respondentů volilo jako nejdůležitější **dopravu na a z letiště**, 16% označilo **využití informačního systému**. **Sociální vybavení**, které je cestujícím k dispozici, bylo hodnoceno jako nejdůležitější 8% dotazovaných. Pro 7% respondentů je nejdůležitější službou při cestování **reklamace zavazadel**. Pro zajímavost lze zmínit, že jako nejméně důležitou službou v posloupnosti činností při cestování, byl z 40% označen **business salónek** a z 26% **obchody a free shopy** v prostorách letiště.



### Poziční mapa



**Graf 5.5.7 Poziční mapa**

Zdroj: vytvořeno autorem

Pro přesnější grafické znázornění otázky A (Spokojenost se službami na letišti) a B (Důležitost služeb při cestování) jsem vytvořila tzv. poziční mapu, kde vertikální osa představuje důležitost jednotlivých faktorů a horizontální osa spokojenost. V pravém horním kvadrantu se vyskytují faktory s vysokou spokojeností a relativně vysokou důležitostí. V levém horním kvadrantu se vyskytují faktory s vysokou důležitostí, ale s nižší spokojeností. V levém dolním rohu jsou faktory, které jsou hodnoceny nízkou důležitostí a spokojeností. Výsledné hodnoty jsou rozmístěny ve všech kvadrantech.

Nejlépe byla hodnocena služba odbavení cestujících, se kterou jsou cestující velmi spokojeni a je pro ně zároveň hodně důležitá. Doprava na letiště je cestujícími považována také za velmi důležitou, avšak spokojenost s ní již není hodnocena tak kladně. Společnost by tedy měla kontaktovat dopravce (Dopravní podnik města Brna a.s., City Taxi Brno) a navrhnout určité zlepšení v dopravě na letiště. Informační systém, sociální vybavení brněnského letiště a reklamace zavazadel hodnotí cestující jako důležité služby při cestování, se kterými jsou spokojeni. Nicméně bych doporučovala, aby společnost dbala na udržení stávající kvality či v lepším případě na její zlepšení.

Nejméně pozitivně byly hodnoceny obchody, restaurace a business salónek, se kterými cestující nejsou příliš spokojeni a při cestování je považují v porovnání s ostatními službami za nejméně důležité. Návrhy na zlepšení těchto služeb více popisuji v šesté kapitole.

## 5.6. Vyhodnocení stanovených hypotéz

První ze stanovených hypotéz předpokládala zájem cestujících o zavedení další pravidelné linky z více než 70% a také skutečnost, že větší část respondentů považuje letecké spojení na trase BRQ-PRG v návaznosti na pokračující lety za důležité. Hypotéza, jež byla podložena dvěma otázkami, se **potvrdila jen zčásti**. Na základě výzkumu jsme došli k závěru, že pravidelná linka do Prahy je důležitá pro více než polovinu respondentů, avšak cestujících, kteří by zavedení dalšího spoje přivítali, bylo necelých 65% z celkového počtu všech dotazovaných.

Předpokladem další z hypotéz bylo, že více než  $\frac{2}{3}$  dotázaných cestujících ze zahraničí upřednostní zavedení další pravidelné linky v dopoledních hodinách. Tato hypotéza se nám **nepotvrdila**, protože výsledná hodnota zahraničních cestujících, kteří by upřednostnili dopolední navýšení stávajícího spoje, se rovnala rovným 70% ze všech dotázaných cestujících.

Poslední z uvedených hypotéz předpokládala, že pro ženy je profesionalita personálu letiště důležitější než pro muže. Z grafického vyjádření výsledků výzkumu dojdeme k závěru, že pro ženy je profesionalita letištního personálu skutečně důležitější než pro muže. Tímto se nám hypotéza **potvrdila**.

### *Shrnutí výsledků výzkumu*

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda bude ze strany cestujících o zavedení další pravidelné linky Brno-Praha zájem a jestli by cestující upřednostnili tuto linku v dopoledních hodinách. Na základě výsledků výzkumu, které jsou graficky znázorněny a popsány výše, jsme zjistili, že **více než 60%** dotázaných cestujících by mělo o zavedení další pravidelné linky na trase Brno-Praha zájem a to především v **dopoledních hodinách**.

## 6. Řešení problémů letiště a návrhy příslušných opatření

Tato kapitola bakalářské práce obsahuje nejen návrhy na řešení některých stávajících problémů společnosti, ale také nastínění několika možných alternativ jejího budoucího vývoje. Podkladem pro tuto kapitolu jsou pak **zpracované analýzy** výše (viz. Swot analýza, Porterova analýza, marketingový výzkum), podněty vedoucích pracovníků společnosti Letiště Brno a.s., rozhovory s dalšími osobami pohybujícími se v tomto podnikatelském oboru a nakonec moje znalosti leteckého prostředí a letecké dopravy.

Společnost Letiště Brno a.s. si za relativně krátkou dobu své existence, tedy od července roku 2002, dokázala stabilně upevnit svoje místo na „trhu mezinárodních letišť“. Tvoří zisk, část svých volných finančních prostředků každoročně investuje zpět do svého rozvoje a konečně nabídka i kvalita služeb, které společnost poskytuje, či počet odbavených letadel i cestujících, se zvyšuje. Z tohoto velmi stručného hodnocení tedy vyplývá, že společnost má vytvořeno své pevné zázemí. Vedení společnosti tak může uvažovat o postupném pronikání do dalších segmentů podnikání týkajících se obecně letecké dopravy, pomocí nichž si svoji pozici bude neustále posilovat a postupem času i zvyšovat.

Strategii společnosti Letiště Brno a.s. navrhuji rozdělit dle následujícího kritéria, a sice časové proveditelnosti, na tyto tři – **strategie krátkodobá** (do jednoho roku), **strategie střednědobá** (časový horizont jeden rok až pět let) a konečně **strategie dlouhodobá** (časový horizont pět až deset let). Tato kapitola pak bude tedy rozpracována do tří podkapitol dle výše uvedeného rozdělení.

### 6.1. Strategie krátkodobá

#### 6.1.1. Návrh na zlepšení marketingových činností

Na základě výsledků ze Swot analýzy jsme zjistili, že marketingová komunikace s okolními subjekty a se zákazníky je nedostatečná. Budeme vycházet ze skutečnosti, že společnost Letiště Brno a.s. se problematikou marketingových činností obecně nezabývala do takové míry, jak si dnešní konkurenční prostředí žádá. Vynaložené prostředky např. do reklamy, propagačních a jiných materiálů nejsou dostatečné. Je sice pravdou, že reklamu by mělo každé letiště dělat ve spolupráci s danými leteckými společnostmi, které letiště využívají, ale propagace letiště samotného je zkrátka nutná.

## ***Webové stránky***

Pilířem marketingové komunikace každého podnikatelského subjektu v současné době jsou internetové stránky společnosti. Ty, které společnost Letiště Brno a.s. používá, nejsou dle mého názoru optimální. Jak z hlediska aktuálnosti a množství potřebných informací, tak z hlediska grafického provedení, jako je design atd. Internet totiž nabízí efektivní nástroj nejen pro komunikaci, ale i k propagaci společnosti.

Doporučuji společnosti uvolnit volné finanční prostředky pro **vytvoření nových webových stránek**. Na trhu působí celá řada společností, zabývajících se tvorbou a správou internetových stránek pomocí moderních technologií, ale také navržením optimální marketingové strategie, využívající nástrojů internetu s efektivní on-line propagací. Investice se může pohybovat v řádech desítek tisíc korun, dle mého názoru se však investice společnosti několikanásobně vrátí. Úspěch webových stránek závisí především na schopnosti oslovit, zaujmout a také podat veškeré potřebné informace. Profesionální webové stránky společnosti představují významný zdroj oslovení celého segmentu potenciálních zákazníků.

## ***Nedostatečná reklama***

Reklamu můžeme charakterizovat jako určitou prezentaci společnosti či toho, co daná společnost nabízí nebo prodává. Společnost Letiště Brno a.s. využívá plochy letiště k pronájmu společností, které mají zájem se prezentovat v prostorách letiště. Avšak reklamu na brněnské letiště bychom hledali marně. V mnoha společnostech na našem trhu je význam reklamy a vůbec celého marketingu neprávem podceňován. Reklama, i když je poněkud nákladná, získává společnosti zákazníky a především umožňuje komunikaci s okolními subjekty.

Vzhledem ke zvýšení počtu destinací nízkonákladové společnosti RYANAIR bychom společnosti Letiště Brno a.s. doporučila **vytvořit reklamu právě ve spolupráci s tímto leteckým dopravcem**. Reklama by měla přilákat potenciální cestující na lety do španělské Gerony či Londýna. Cílovou skupinou, na kterou by se reklama zaměřila, by byli mladí lidé ve věku 20-30 let, kteří nejen rádi cestují, ale také poznávají nové věci za přijatelnou cenu. Společnosti bych doporučila prezentovat reklamu ve formě **billboardu** (rozměr 5,1 x 2,4 metroformát), jehož cena se pohybuje mezi 5-10 tisíci korun za měsíční pronájem. Na zastávkách MHD či v prostorách komunikací by byla viditelná mnoha lidem.

Další možností jak prezentovat lety z Brna do výše zmíněných destinací by mohl být **banner** neboli proužková reklama. Doporučovala bych banner animovaný, jehož cena se pohybuje v rozmezí 250-1500 korun. Myslím si, že nejlepší způsob prezentace tohoto druhu reklamy by byl prostřednictvím internetu ve formě výměnného poměru. Což znamená, že za nabídku volné reklamní plochy na webu brněnského letiště, získá společnost volnou reklamní plochu na webu jiném. Webové stránky prodejců letenek nebo také stránky Jihomoravského kraje by byly pro reklamu brněnského letiště tím nejvhodnějším prostorem pro prezentaci reklamy letiště Brno-Tuřany.

### ***Nevyužité plochy v prostorách letiště***

V závislosti s narůstajícím provozem jsou rozšiřovány také plochy letiště. Výstavba větší odbavovací haly v roce 2006 umožnila nejen personálu, ale také cestujícím snazší průběh odbavovacího procesu i čekání na zpožděné odlety. Díky neustálému rozšiřování veřejné i neveřejné části letiště tak dochází **k možnostem využití volného prostoru**. Brněnské letiště již nabízí řadu služeb ve formě obchodů, restaurace, baru či občerstvení, stále však existuje řada míst, která jsou nevyužita. Společnost by měla zvážit možnost využít této příležitosti. Příkladem může být stánek s občerstvením ve formě fast foodu, malá pekárna (např. ve stylu Fornetti Franchise) či obchod, popřípadě kavárna, nabízející sortiment převážně pro ty nejmladší cestující (zákusky, zmrzlina, teplé i studené nápoje, dětský koutek apod.)

#### **6.1.2. Zavedení dalšího spoje pravidelné linky ČSA Brno-Praha**

Letecká společnost ČSA provozuje pravidelnou linku Praha-Brno (respektive BRQ-PRG) dvakrát denně. Z brněnského letiště jsou to **linky OK039** (odlet v 5:15) a **OK033** (odlet v 15:40).

Marketingovým výzkumem (blok otázek č. 4) bylo zjištěno, že většina cestujících, kteří pravidelný letecký spoj BRQ-PRG využívají, by uvítali možnost navýšení o další tzv. „rotaci“ a to v dopoledních hodinách. Jednalo by se tedy o odlet z Brna kolem desáté hodiny dopolední. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a také výstupů ze Swot analýzy proto doporučuji vedení společnosti Letiště Brno a.s. **oslovit leteckého dopravce ČSA a navrhnout zmíněné navýšení pravidelného leteckého spojení o dopolední rotaci**. Jsem přesvědčena, že tato skutečnost by znamenala pro společnost Letiště Brno a.s. rozšíření možností o další pravidelné letecké spoje s Prahou v návaznosti na pokračující lety dále do ostatních evropských i mimoevropských destinací a také posílení stávajícího postavení

na našem trhu mezinárodních letišť. Dále pak upevnění spolupráce s nejvýznamnější tuzemskou leteckou společností a samozřejmě finanční zisk, plynoucí z odbavení letů i cestujících. Obecně lze říci, že každá další pravidelná linka posiluje image letiště a jeho postavení na trhu.

Je však zapotřebí zmínit, že z marketingového výzkumu (blok otázek č. 5) vyplývá také značná nespokojenost cestujících s některými doprovodnými službami, které letiště nabízí. Jsou jimi zejména **business salónek** (vybavení a nabídka občerstvení), **obchody a free shopy**. Na základě výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření **navrhují investovat zejména do úpravy business salónku** tak, aby odpovídal standardu srovnatelných mezinárodních letišť. Problematika obchodů a free shopů je řešena výše (např. nedostatečná nabídka zahraničního denního tisku aj).

Součástí krátkodobé strategie není jen navýšení frekvence letů jedné letecké společnosti, ale také pokusit se oslovit i nízkonákladového dopravce, kterým v případě společnosti Letiště Brno a.s. je letecká společnost RYANAIR. Ta v současné době spojuje Brno s Londýnem a španělskou Geronou. Na základě Swot analýzy a analýzy konkurence společnosti **doporučuji zpracovat marketingový průzkum, o které další destinace by měli cestující zájem a zda by tato volba byla vhodná i pro společnost RYANAIR**. Linky tohoto dopravce jsou průměrně vytíženy z 70%, což je velmi dobrý výsledek a jsem přesvědčena, že další linka by dosahovala podobných hodnot. O nízkonákladové společnosti je zejména mezi mladými lidmi velký zájem (viz například Eurovíkendy, které zmiňuji ve druhé kapitole).

### ***Informační přepážka***

Při odletu na dovolenou je mnoho lidí při vstupu do areálu letiště dezorientováno. Cestující potřebují na letišti určitý „záchytný bod“, místo, kde jim poradí a pomůžou. Důkazem toho byla informační přepážka, která na letišti fungovala v minulé sezóně.

Tuto službu nabízela cestujícím jiná společnost, která na letišti sice působí, avšak nedokázala poskytnout potřebné informace, bohužel pouze v tomto časovém období. Na základě pozorování v rámci mého zaměstnání na letišti Brno-Tuřany, ale také z výsledků poziční mapy, bych společnosti doporučovala **výstavbu informační přepážky**, jejíž provoz bude zaručen **po celý rok**. Tato skutečnost ušetří práci a především čas zaměstnancům přepravního provozu, kterým jsou dennodenně kladeny otázky, které by byl schopen zodpovědět pracovník informační přepážky.

## **Personální oddělení**

S rostoucím provozem je potřeba více zaměstnanců, což znamená další výběrová řízení, zpracovávání životopisů, pozvánek na daná výběrová řízení apod. Ve stávající organizační struktuře společnosti personální oddělení nenalezneme. V rámci neustálého zvyšování provozu brněnského letiště a dle výstupů ze Swot analýzy bych společnosti doporučovala zaměstnat nejprve **personalistu** a v průběhu dalších let, v závislosti na provozu, vytvořit **samostatné personální oddělení**. Vedoucí jednotlivých úseků tak čas věnovaný personálním činnostem vloží do podstatnějších záležitostí.

## **6.2. Strategie střednědobá**

Každá společnost by měla mít svou dlouhodobou strategii-tedy koncept, kde bude uvedeno, jakým vývojem bude pravděpodobně procházet, jaké jsou priority společnosti, jakým způsobem bude investovat zpět volné finanční prostředky. Koncept, jak dosáhnout dříve stanovených cílů. Ani letiště, i když podnikání v tomto oboru je v mnoha směrech specifické, však není a hlavně nesmí být výjimkou.

V této podkapitole je nastíněna **strategie dlouhodobější v časovém horizontu více než jeden rok, avšak ne delší než pět let**. Společnost Letiště Brno a.s. má stanovené určité cíle, a to každoroční zvyšování množství odbavených letadel, cestujících i zboží. Uvádím některé alternativy, jak tohoto cíle dosáhnout.

### **6.2.1. Rozvoj carga**

S takzvanými cargo lety, tedy lety pro přepravu zboží a materiálu, má brněnské letiště dlouholetou zkušenost. Předpoklad, že je schopno přijímat a odbavit celoročně v podstatě všechny typy nákladních letadel, v sobě nese výbornou příležitost zvýšení počtu cargo letů a z toho plynoucí podstatnou část finančního zisku společnosti. Pro názornost: jeden cargo let s letounem o maximální vzletové hmotnosti například 150 tun může na poplatcích přinést společnosti zisk v řádech několika desítek tisíc korun.

Podle odborných předpokladů se má počet cargo letů celosvětově zvýšit během následujících pěti až osmi let přibližně o jednu třetinu. Navíc v těsné blízkosti letiště probíhá výstavba nové logistické zóny, která v sobě skýtá obrovský potenciál pro další nákladní lety k přepravě zboží a materiálu.

Letišti v Brně však **chybí tzv. cargo terminál**, což je místo, kde se zboží a materiál skladuje a překládá. Cargo terminál by nejen usnadnil odbavení současných nákladních letů,

ale zejména by výrazně zvýšil efektivitu odbavení, čímž by také přilákal významné letecké nákladní společnosti. Počáteční investice do výstavby, která se pohybuje v řádech desítek až stovek milionů korun, je však značná. Výrazná část potřebných finančních prostředků by se však dala získat z fondů Evropské Unie (Evropský fond regionálního rozvoje; 75 % výše celkových způsobilých výdajů projektu).

Na základě výsledků analýz (Swot, Porterova analýza) doporučuji společnosti Letiště Brno a.s. v časovém horizontu **dvou až tří let nechat vypracovat kvalitní návrh na výstavbu nového cargo terminálu a pokusit se tak získat dotaci z fondů EU** zaměřených na logistiku. Zbývající část nutných financí by pak mohl pokrýt například úvěr.

### **6.2.2. Zkvalitnění odbavení letů všeobecného letectví**

Dalším podstatným zdrojem příjmů společnosti jsou tzv. **lety všeobecného letectví**. Ty můžeme rozdělit na lety výcvikové, privátní a komerční. Letiště Brno-Tuřany využívají pro výcvik nejen tuzemské letecké společnosti a školy, ale také provozovatelé zejména ze sousedních zemí, jmenovitě Rakousko a Německo. Pro ně však kvalita samotného odbavení neboli služba „handling“ není tak rozhodující jako výše dalších poplatků (přistávací, přiblížovací a parkovací). Kvalita handlingu a tudíž i odpovídající cena účtovaná za odbavení je rozhodující pro tzv. business lety (komerční lety). Laicky řečeno je to v podstatě „postaráni se“ o cestující a posádku po příletu až do odletu letadla z letiště.

Kvalitu odbavení by výrazně zvýšil **nový terminál všeobecného letectví**. Jeho pořizovací hodnota by byla určitě nižší než výše zmíněného cargo terminálu. Nový terminál všeobecného letectví by přinesl společnosti možnost zvýšit poplatek za handling pro tento typ letu dle odhadu vedení až na dvojnásobek. Obecně lze říci, že čím kvalitnější služby je letiště schopno nabízet, tím více je oprávněno si za tyto služby účtovat. Současná kvalita odbavení letů všeobecného letectví v Brně zdaleka nedosahuje evropského standardu.

Dle výsledků ze Swot analýzy tedy navrhuji dvě alternativy střednědobého vývoje společnosti: **zkvalitnění služeb spojených s odbavením zejména komerčních letů** anebo **zvýšení kapacity odbavení cargo letů**. Obě alternativy **vyžadují výstavbu nových terminálů** a je na zvážení vrcholového managementu společnosti, nejlépe po konzultacích s nezávislými odborníky, která z nich bude časově, technicky i ekonomicky lépe proveditelná a zejména, která bude více rentabilní. Samozřejmě, že optimální by byla z hlediska rozvoje a zkvalitnění nabídky služeb kombinace obou uvedených, ovšem v nejbližších několika letech společnost není schopna financovat obě současně.



### 6.3. Strategie dlouhodobá

Především bych chtěla zmínit, že plánovat strategii společnosti budoucího vývoje v rozmezí pěti až deseti let je velmi těžké. Navíc u společnosti, která působí v tak dynamicky se rozvíjícím a neustále se měnícím oboru, jakým je letecká doprava. Proto je nutné zvolenou strategii společnosti neustále měnit a přizpůsobovat okolním změnám vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Strategie tak musí být flexibilní. Budu však vycházet z předpokladu, že poptávka po letecké přepravě osob a zboží se bude neustále zvyšovat a že cena ropy a ostatních vstupních komodit se pro letecké společnosti dramaticky nezmění.

Jak jsem již dříve uvedla, komplexní strategií společnosti musí být **neustálé zvyšování počtu odbavených letů a stálé zkvalitňování nabízených služeb**. Na tomto místě je vhodné připomenout, že společnost Letiště Brno a.s. je pouze nájemcem a vlastníkem letiště jako takového je Jihomoravský kraj. Proto veškeré investice a budoucí rozvoj musí být ve spolupráci právě s Jihomoravským krajem.

Komplexním prostředkem jak zvýšit počet odbavených letů a jak přilákat další dopravce je zvýšit kvalitu systému přiblížení letadel pro přistání. Technicky to znamená **zvýšit kategorii letiště, respektive dráhy dle norem ICAO** (tato problematika je blíže popsána ve druhé kapitole) na vyšší stupeň. V současné době letiště Brno-Tuřany disponuje naváděcím systémem CAT I dle norem ICAO. Jen pro srovnání letiště Praha-Ruzyně má dráhu kategorie III. Takováto investice v řádech stovek miliónů korun až několika miliard nemůže být samozřejmě pokryta z volných finančních zdrojů společnosti či Jihomoravského kraje. Opět by bylo nutné zpracovat kvalitní návrh budoucího rozvoje letiště Brno-Tuřany a pokusit se získat dotaci z fondu EU.

Disponovat kvalitnějším systémem přiblížení pro přistání letadel by pak znamenalo příležitost oslovit letecké společnosti a nabídnout jim možnost vytvořit si v Brně například svoji základnu, servisní středisko pro údržbu a opravy letadel anebo například středisko pro výcvik pilotů a ostatního personálu. S plným vědomím toho, že tato investice by byla pro společnost Letiště Brno a.s. doslova závrtná, navrhuji vedení prověřit, zda by bylo možné tento návrh budoucího vývoje financovat pomocí fondu EU. Pokud ano, **začít vytvářet návrh o poskytnutí dotace a uvažovat o zvýšení kategorie I na vyšší stupeň**. Současně pak začít s průzkumem trhu u vytipovaných leteckých společností, zda je pro ně Brno „zajímavé“ a zda by po splnění určitých vstupních požadavků, jako je právě vyšší kategorie letiště, měli zájem využívat Brno jako svou základnu.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo nastínit možné alternativy budoucího vývoje společnosti **Letiště Brno a.s.** K dílčím cílům práce poté náležela analýza interního a obecného prostředí společnosti, ale také analýza potenciální i stávající konkurence podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Nezbytnou součástí práce byl také sběr primárních údajů v rámci marketingového výzkumu, který byl proveden kvantitativní metodou formou osobního dotazování v prostorách odletové haly letiště Brno-Tuřany. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o zájmu cestujících v otázce navýšení pravidelného spoje na lince Brno-Praha. Na základě vyhodnocených údajů poté navrhnout společnosti následná opatření.

Struktura mé bakalářské práce je následující:

V **Úvodu** se věnuji nastínění pojmu letiště, stručnému představení společnosti Letiště Brno a.s., uvádím cíle práce a dále pak důvody výběru společnosti i tématu práce.

**První kapitola** je věnována charakteristice společnosti. Popisuji zde historii společnosti, postupný vývoj, současný stav a v neposlední řadě také její blízkou budoucnost.

**Druhá kapitola** se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti, zejména na analýzu konkurenčních výhod a nalezení možných příležitostí, nedostatků společnosti vůči vnějšímu prostředí a existujících hrozeb. Kapitola je uzavřena analýzou makroprostředí společnosti. Analýzy z první i druhé kapitoly, stejně jako marketingový výzkum tvořily podklad pro vytvoření návrhu strategie rozvoje společnosti.

Teoretická východiska práce, zejména problematika strategie podnikatelského subjektu a oblast marketingového výzkumu se zaměřením na dotazování, jsou obsahem **třetí kapitoly**.

Naplánování a provedení výzkumu společně s vyhodnocením údajů je obsahem **čtvrté kapitoly**. Za účelem primárního sběru dat byl sestaven dotazník, který byl po nezbytném testování přeložen také do anglického jazyka. **Dotazník**, jenž je tvořen 19 otázkami, se zaměřuje především na zájem cestujících v otázce navýšení pravidelného leteckého spoje na lince Brno-Praha, který provozuje letecká společnost ČSA. Dále zde cestující hodnotí služby poskytované na letišti, personál a prostředí letiště z hlediska své spokojenosti. V dotazníku měli cestující možnost také vyjádřit svůj názor či uvést připomínku.

Samotný sběr dat probíhal v měsících únor a březen v prostorách odletové haly brněnského letiště, kdy se získalo více než sto vyplněných dotazníků. Do zpracování jsem zahrnula pouze sto dotazníků, které byly vyplněny správně. Získaná data byla analyzována a převedena do grafického znázornění, následně slovně interpretována.

Problematika řešení stávajících problémů společnosti a nastínění její optimální budoucí strategie je uvedeno v **páté kapitole** práce.

**V Závěru své bakalářské práce bych tedy ráda zopakovala její hlavní výsledek:**

V rámci návrhu strategie budoucího vývoje společnosti Letiště Brno a.s. doporučuji oslovit leteckého dopravce **ČSA** a navrhnout výše zmíněné navýšení pravidelného leteckého spojení o dopolední rotaci, zpracovat marketingový průzkum, o které další destinace by měli cestující prostřednictvím nízkonákladové letecké společnosti **RYANAIR** zájem a zda by tato volba byla vhodná i pro tuto společnost a v neposlední řadě také investovat více finančních prostředků do marketingové komunikace s okolním prostředím.

Nabízené řešení jsem vypracovala zejména po konzultacích s vedoucími a pracovníky společnosti Letiště Brno a.s., osobami znalými problematiky leteckého prostředí. Dále pak po provedení všech analýz současného stavu okolí i společnosti, na základě výsledků marketingového výzkumu a také díky mým znalostem problematiky leteckého prostředí a znalostem získaných studiem Ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské-Technické univerzity Ostrava. Zpracování bakalářské práce probíhalo v období měsíce listopadu roku 2007 až dubna roku 2008.

## Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- [3] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204s., ISBN 80-247-1389-6
- [4] JIRÁSEK, JAROSLAV A. Strategie. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183s., ISBN 80-86419-46-2
- [5] JOHNSON, G. SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer press, Praha 2000. 803 s., ISBN 80-7226-220-3
- [6] KAUN, M, Letiště (Navrhování), ČVUT Praha, 1996, 1.vyd., 159 s., ISBN 80-01-01449-5
- [7] KERNER, L., KULČÁK, L., SÝKORA, V. Viktor, Provozní aspekty letišť, ČVUT Praha 2003, 1. vyd., 270 s., ISBN 80-01-02841-0
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172s., ISBN 80-7179-578-X
- [9] KOLEKTIV AUTORŮ. Kapitoly ze základů marketingu. Dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 145s., ISBN 80-7079-222-1
- [10] KOZEL, R., a kol.: Moderní marketingový výzkum. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s., ISBN 80-247-0966-X
- [11] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vydání, Repronis Ostrava, 2006. 154 s., ISBN 80-7329-131-2
- [12] MALLYA, THADDEUS. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252s., ISBN 978-80-1911-5
- [13] MALLYA, THADDEUS. Strategické řízení. 1.vyd. Brno 2001. 87s.
- [14] PŘIBOVÁ, M. a kol.: Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-299-9

- [15] SÍMOVÁ, J. Marketingový výzkum trhu. 1. vyd., Liberec: Technická univerzita, 1997. 72 s., ISBN 80-7083-201-0
- [16] SPÁČIL, V. Význam měření spokojenosti zákazníků pro marketingové řízení. Habilitační práce. Ostrava: VŠB-TU, 1999.
- [17] ŠVANDOVÁ, Z. Úvod do marketingové strategie. 1. vydání, Liberec: Technická univerzita, 2005. 99 s., ISBN 80-7083-918-X
- [18] ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum, Metodologie a aplikace, Praha: VŠE, 1998, 171 s, ISBN 80-7079-394-5  
Marketingový výzkum. Dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 106 s., ISBN 980-7079-389-9

#### **Ostatní zdroje**

- [19] <http://www.airport-brno.cz/>
- [20] <http://www.modernibrno.cz/tema/letiste/clanek.htm?clanek=415>
- [21] <http://www.justice.cz/>
- [22] Interní zdroje společnosti letiště Brno a.s. (statistiky, přehledy, výroční zprávy)
- [23] <http://www.architekt.cz/grandprix/polozka.php?ID=1295>
- [24] <http://hn.ihned.cz/c1-22814840-letistni-terminal-brno-turany>
- [25] [http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/DBFE6B7E-815D-4F11-94D2-601262631A71/0/zakon\\_o\\_cl\\_uplne\\_zneni.pdf](http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/DBFE6B7E-815D-4F11-94D2-601262631A71/0/zakon_o_cl_uplne_zneni.pdf)
- [26] <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-technicke-udaje/>
- [27] <http://www.airport-pardubice.cz/letiste/technicke-informace.htm>
- [28] <http://www.mvcr.cz/statistiky/nehody.html>
- [29] [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=5777](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5777)
- [30] <http://www.letectvi.cz/letectvi/Article64837.html>, [/Article64955.html](http://www.letectvi.cz/letectvi/Article64955.html)
- [31] <http://www.letadla.org/>
- [32] <http://www.asociacekraju.cz>
- [33] [http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_jihomoravskeho\\_kraje](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_jihomoravskeho_kraje)

- [34] <http://www.kr-jihomoravsky.cz/>
- [35] <http://archiv.kr-jihomoravsky.cz/urad/orr/cestruch/indexc.htm>
- [36] <http://www.partnerstvi-jmk.cz/download.php?file=456.doc>
- [37] <http://www.mzcr.cz/index.php?kategorie=825>
- [38] <http://www.euroskop.cz/47719/clanek/schengenska-spoluprace-a-ochrana-statnich-hranic/>
- [39] <http://www.ekolist.cz/zprava.shtml?x=184443>
- [40] [tp://reports.eea.europa.eu/briefing\\_2004\\_3/cs/CS\\_Briefing\\_No\\_03\\_web.pdf](tp://reports.eea.europa.eu/briefing_2004_3/cs/CS_Briefing_No_03_web.pdf).
- [41] <http://europa.eu/rapid/press>
- [42] [http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/t/C4004CBBDE/\\$File/13-620207q3a1.pdf](http://www.czso.cz/xb/edicniplan.nsf/t/C4004CBBDE/$File/13-620207q3a1.pdf)  
<http://www.czso.cz/>

[Přílohy]:

- <http://www.konstrukce.cz/clanek/828-odbavovaci-terminal-letiste-brno/>
- <http://www.archiweb.cz/buildings.php?type=6&action=show&id=1541>
- <http://www.modernibrno.cz/tema/letiste/clanek.htm?clanek=415>
- [http://www.casopisstavebnictvi.cz/krab-pod-kridly-letadel\\_N485](http://www.casopisstavebnictvi.cz/krab-pod-kridly-letadel_N485)
- <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/D2AFE053-5900-4CBD-9010-80891761FF60/0/0602Letiste.pdf>

Materiály Ing. Daniela Eliáše a Ing. Aleše Charváta

## **Seznam použitých zkratek**

AČR	Armáda České republiky
BRG	Brno (IATA kód)
ČSL	Česká správa letišť
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organisation
IFR	Instrument Flight Rules-“lety bez viditelnosti země“
IPCC	Mezivládní panel OSN pro změnu klimatu
KLV	Karlovy Vary (IATA kód)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSK	Ostrava (IATA kód)
PED	Pardubice (IATA kód)
PRG	Praha (IATA kód)
TWR	Tower (řídící věž)

## Seznam grafických příloh

### Seznam tabulek

<i>Tabulka 1.1.1 Letecké společnosti</i> .....	6
<i>Tabulka 2.1.1 Swot analýza</i> .....	8

### Seznam obrázků

<i>Obrázek 1.1.1 Logo společnosti</i> .....	4
<i>Obrázek 1.1.2 Letadlo společnosti RYANAIR</i> .....	6
<i>Obrázek 2.1.1 Matice silných a slabých stránek</i> .....	9
<i>Obrázek 2.1.2 Matice příležitostí</i> .....	10
<i>Obrázek 2.1.3 Matice hrozeb</i> .....	11
<i>Obrázek 3.1.1 Místo strategie v podniku</i> .....	24
<i>Obrázek 3.1.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i> .....	26
<i>Obrázek 3.2.1 Proces marketingového výzkumu</i> .....	31
<i>Obrázek 3.2.2 Postup tvorby dotazníku</i> .....	33

### Seznam grafů

<i>Graf 1.1.1 Počet odbavených cestujících</i> .....	7
<i>Graf 1.1.2 a Graf 1.1.3 Cestující pravidelných linek za rok 1995 a 2007</i> .....	7
<i>Graf 5.1.1 Věkové rozmezí respondentů</i> .....	38
<i>Graf 5.2.1 Nejčastěji využívaná letiště</i> .....	39
<i>Graf 5.2.2 Doprava na letiště</i> .....	40
<i>Graf 5.3.1 Cílová destinace při odletu z Brna</i> .....	40
<i>Graf 5.3.2 Další destinace</i> .....	41
<i>Graf 5.4.1 Využití pravidelné linky BRQ-PRG</i> .....	41
<i>Graf 5.4.2 Zájem o navýšení pravidelné linky ČSA do Prahy</i> .....	42
<i>Graf 5.4.3 Důležitost leteckého spoje v návaznosti na další lety</i> .....	43
<i>Graf 5.4.4 Důležitost navýšení pravidelného spojení do PRG</i> .....	43
<i>Graf 5.4.5 Načasování pravidelné linky do Prahy</i> .....	44
<i>Graf 5.5.1 Spokojenost s odbavením</i> .....	45
<i>Graf 5.5.2 Spokojenost s ostatním personálem</i> .....	46
<i>Graf 5.5.3 Působení prostředí na letišti</i> .....	47
<i>Graf 5.5.4 Spokojenost se službami na letišti</i> .....	48
<i>Graf 5.5.5 Důležitost profesionality personálu</i> .....	49
<i>Graf 5.5.6 Důležitost služeb při cestování</i> .....	50
<i>Graf 5.5.7 Poziční mapa</i> .....	51



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....